

# الإدارة الإلكترونية والنسويق الإلكتروني لنظم الأعمال المعاصرة

(التسويق الإلكتروني، الميزة التنافسية، ريادة الأعمال، إدارة المعرفة، إدارة الوقت،  
الحكومية المؤسسية، الحكومة الإلكترونية)



د. راكمز الزعاريير      أ. د. غسان الطالب



الإدارة الإلكترونية  
والتسويق الإلكتروني

الإدارة الإلكترونية

والتسويق الإلكتروني

لنظم الأعمال المعاصرة



د/ راكمز علي محمود الزعاريير أ.د/ غسان الطائب



ALL RIGHTS RESERVED

جميع الحقوق محفوظة

الطبعة العربية - ٢٠١٩

رقم الإيداع 2017/ 12 / 6479

التحرير: هيئة تحرير

تصميم الغلاف: نضال جمهور

الصف والإخراج: سامي أبو سعدة

الطبعة: سمير منصور للطباعة

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه أو تخزينه في نطاق إستعادة المعلومات أو نقله بأي شكل من الأشكال. دون إذن خطي مسبق من الناشر.

عمان - الأردن

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means without prior permission in writing of the publisher.

Amman - Jordan

اليازوري



دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

عمان - العبدلي - مقابل مجلس النواب

هاتف: +962 6 4826626 فاكس: +962 6 4814185

ص. ب: 520646 الرمز البريدي: 11152

www.yazori.com info@yazori.com

# الإدارة الالكترونية والتسويق الالكتروني لنظمات الأعمال المعاصرة

(التسويق الالكتروني، الميزة التنافسية، قيادة الأعمال، إدارة المعرفة)

إعداد

الدكتور/ راکز علي محمود الزعاریر

الأستاذ الدكتور/ غسان الطالب



اليازوري



# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى في محكم آياته:

﴿وَمَا أُوتِشُمْرَنَّ الْعِلْمُ إِلَّا قَلِيلًا﴾

سورة الإسراء، الآية (٨٥)

الكتاب الذي بين أيدينا هذا هو في الأصل أطروحة  
دكتوراه عمل المؤلفات على إضافة مادة علمية وإعادة  
صياغة لبعض المصطلحات لتكون إضافة نوعية للدراسات علم  
الإدارة بكافة فروعها والتأكيد على الإدارة الإلكترونية الحديثة  
وميزتها التنافسية لمنظمات الأعمال، ثم التسويق الإلكتروني  
وزيادة الأعمال وإدارة المعرفة، نسأل الله جل وعلى أن  
يكون عملاً يصب في خدمة منظمات الأعمال.





## ملخص الفصول

يتضمن هذا الكتاب ثمانية فصول هي:

- الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية (*E-management*)
- الفصل الثاني: التسويق الإلكتروني (*E-marketing*)
- الفصل الثالث: الميزة التنافسية (*Competitive Advantage*)
- الفصل الرابع: إدارة الوقت (*Management of time*)
- الفصل الخامس: الحاكمية المؤسسية (*Governance*)
- الفصل السادس: ريادة الأعمال (*Entrepreneurship*)
- الفصل السابع: إدارة المعرفة (*Knowledge management*)
- الفصل الثامن: الحكومة الإلكترونية (*E- Government*)





## فهرس المحتويات

آية .....	٥
تقسيم الفصول .....	٧
فهرس المحتويات .....	٨
توطئة وتقديم .....	١٥
توصيف مادة الكتاب للطلبة والباحثين: .....	١٩
الفصل الأول: الإدار الإلكترونية (E-management) .....	٢١
تمهيد: .....	٢٣
أولاً: مفهوم الإدارة الإلكترونية .....	٢٦
ثانياً: تطور الإدارة الإلكترونية: .....	٢٧
ثالثاً: عناصر الإدارة الإلكترونية: .....	٢٩
رابعاً: أنظمة الإدارة الإلكترونية: .....	٢٩
خامساً: أهمية الإدارة الإلكترونية: .....	٣٠
سادساً: مجالات الإدارة الإلكترونية: .....	٣٣
سابعاً: أسباب التحول على الإدارة الإلكترونية .....	٣٤
ثامناً: دواعي التحول للإدارة الإلكترونية: .....	٣٤
تاسعاً: علامات نجاح التحول للمؤسسات الإلكترونية: .....	٣٥
عاشراً: الآثار المترتبة على التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية: .....	٣٦
حادي عشر: وحدات الإدارة الإلكترونية: .....	٣٨
ثاني عشر: محاور تكنولوجيا المعلومات في الإدارة: .....	٤٠
ثالث عشر: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية: .....	٤١
رابع عشر: تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الدول والمنظمات: .....	٤٣

- خامس عشر: كيفية مواجهة تحديات البنية التحتية الإلكترونية في العالم العربي: ٤٥
- سادس عشر: وظائف الإدارة الإلكترونية: ٤٥
- الفصل الثاني: التسويق الإلكتروني (E-marketing) ٥١**
- تمهيد: ٥٣
- مفهوم ونشأة التسويق الإلكتروني: ٥٤
- تعريف التسويق الإلكتروني: ٥٧
- استراتيجية التسويق المصرفي الإلكتروني: ٥٨
- مميزات التسويق الإلكتروني: ٥٩
- وسائل وتطبيقات وعمليات التسويق الإلكتروني عبر الانترنت: ٦١
- الأدوات والوسائل: ٦١
- عمليات ووسائل الدفع المصرفي الإلكتروني: ٦٣
- خطوات التسويق الإلكتروني: ٦٥
- إيجابيات التسويق الإلكتروني: ٦٨
- سلبيات التسويق الإلكتروني: ٧٠
- الصور المختلفة للتسويق الإلكتروني: ٧١
- آثار التسويق الإلكتروني على المزيج التسويقي (Marketing Mix): ٧٣
- متطلبات التسويق الإلكتروني: ٧٤
- مزيج التسويق الإلكتروني (7C's): ٧٧
- العوامل المؤثرة على استخدام التسويق الإلكتروني: ٧٩
- معوقات التسويق الإلكتروني: ٨٠
- التسويق الإلكتروني في المصارف: ٨١
- الخدمات المصرفية والمالية الإلكترونية: ٨٢
- التسويق الإلكتروني في الأردن: ٨٣

- أبعاد التسويق الإلكتروني: ..... ٨٤
- أنواع إدارة علاقات العملاء الإلكترونية ..... ٨٦
- منافع إدارة علاقة العملاء الإلكترونية ..... ٨٧
- كيفية الاستفادة من مخازن المعرفة: ..... ٩١
- فوائد مخازن المعرفة: ..... ٩٢
- قياس المعرفة: ..... ٩٢
- أثر إدارة المعرفة على المنظمة: ..... ٩٣
- أثر إدارة المعرفة على العاملين: ..... ٩٣
- أثر إدارة المعرفة على العمليات: ..... ٩٤
- أثر إدارة المعرفة على المنتج: ..... ٩٥
- تعريف قناة التوزيع ..... ٩٧
- الوظائف أو التدفقات داخل القناة التوزيعية: ..... ٩٧
- الوظائف داخل قنوات التوزيع: ..... ٩٨
- العوامل المؤثرة في اختيار قناة التوزيع: ..... ١٠٠
- مراحل دورة حياة المنتج: ..... ١٠١
- إستراتيجية السوق خلال مراحل دورة حياة المنتج ..... ١٠٤
- إستراتيجيات التسويق في مرحلة التقديم ..... ١٠٤
- الفصل الثالث: الميزة التنافسية (Competitive Advantage) ..... ١١١
- تمهيد: ..... ١١٣
- أهمية الميزة التنافسية (The Important of Competitive Advantage): ... ١١٤
- تصنيفات الميزة التنافسية (Categories of Competitive Advantage): .. ١١٧
- أبعاد الميزة التنافسية: ..... ١١٨
- المراحل الأساسية لتحسين جودة الخدمة أو المنتج: ..... ١٢٠

العلاقة بين التسويق الإلكتروني والميزة التنافسية .....	١٤٣
التسويق الإلكتروني والمزيج التسويقي من أجل تحقيق ميزة تنافسية .....	١٤٣
الأعمال الإلكترونية والميزة التنافسية .....	١٥١
الفصل الرابع: إدارة الوقت ( <i>Management of time</i> ) .....	١٥٣
تمهيد: .....	١٥٥
أهمية الوقت .....	١٥٥
مفهوم إدارة الوقت .....	١٥٦
هدف إدارة الوقت .....	١٥٦
الأجيال الأساسية لإدارة الوقت: .....	١٥٧
عناصر إدارة الوقت .....	١٥٨
مضيعات الوقت .....	١٦٢
جدولة الوقت .....	١٦٣
الفصل الخامس: الحاكمية المؤسسية ( <i>Governance</i> ) .....	١٦٧
تمهيد: .....	١٦٩
أهداف الحاكمية المؤسسية: .....	١٧٢
مبادئ الحاكمية المؤسسية: .....	١٧٣
معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية ( <i>Basel Committee</i> ): .....	١٨٢
معايير مؤسسة التمويل الدولية: .....	١٨٣
الحاكمة المؤسسية في الأردن .....	١٨٣
محددات الحاكمية المؤسسية: .....	١٨٦
المحددات الخارجية: .....	١٨٦
المحددات الداخلية: .....	١٨٦

١٨٩	الفصل السادس: ريادة الأعمال ( <i>Entrepreneurship</i> )
١٩١	تمهيد:
١٩٢	الخصائص الريادية <i>Entrepreneurial Characteristics</i> :
١٩٢	خصائص ريادة الأعمال:
١٩٢	ارتباط الريادية بالتنمية:
١٩٣	تطور الريادية كاستراتيجية للتنمية:
١٩٤	الريادية في منتصف القرن العشرين:
١٩٥	تطور نظرية ريادة الأعمال ورواد الأعمال:
١٩٦	الاستراتيجية المتبعة لتطوير وخلق الريادية:
١٩٧	خصائص الريادي:
١٩٨	التحديات التي تواجه ريادة الأعمال:
١٩٩	مجالات وأبعاد ريادة الأعمال:
٢٠١	الفصل السابع: إدارة المعرفة ( <i>Knowledge management</i> )
٢٠٣	تمهيد:
٢٠٣	أنواع المعرفة:
٢٠٣	مفهوم إدارة المعرفة:
٢٠٤	أهمية إدارة المعرفة:
٢٠٤	عمليات إدارة المعرفة:
٢٠٦	المتغيرات العالمية التي ساعدت على ظهور منظمة المعرفة:
٢٠٧	خصائص المنظمات التي تبني مبادئ إدارة المعرفة:
٢٠٩	المعوقات التي تمنع المنظمة أن تصبح منظمة معرفية:
٢٠٩	معوقات تتعلق بالقيادة والأفراد داخل المنظمة (عليان، ٢٠٠٨):
٢١٠	الفرق في بيئة العمل بين المنظمة التقليدية والمنظمة المعرفية:

- ٢١١ ..... مصادر المعرفة في المنظمات المعرفية:
- ٢١١ ..... أثر إدارة المعرفة على المنظمة:
- ٢١٢ ..... أثر إدارة المعرفة على العاملين:
- ٢١٣ ..... أثر إدارة المعرفة على العمليات:
- ٢١٤ ..... أثر إدارة المعرفة على المنتج:
- ٢١٤ ..... أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي:
- ٢١٥ ..... الفصل الثامن: الحكومة الإلكترونية (E- Government)
- ٢١٧ ..... تمهيد:
- ٢١٩ ..... أهمية ودواعي التحول نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية:
- ٢٢٠ ..... أهداف الحكومة الإلكترونية:
- ٢٢١ ..... عناصر وأقسام الحكومة الإلكترونية:
- ٢٢٣ ..... أبعاد الحكومة الإلكترونية ومراحلها:
- ٢٢٤ ..... متطلبات نجاح الحكومة الإلكترونية:
- ٢٢٥ ..... الآثار المترتبة على التحول نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية:
- ٢٢٧ ..... معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية:
- ٢٣١ ..... المصادر والمراجع
- ٢٣٣ ..... قائمة المصادر والمراجع
- ٢٣٣ ..... أولاً: المراجع باللغة العربية:
- ٢٤١ ..... ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:







## توطئة وتقديم

أصبح الاهتمام بالإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني أهم الميزات التنافسية لمنظمات الأعمال العامة والخاصة، وأصبح محورياً على المستويين البحثي والتطبيقي سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو العالمي وموضع اهتمام كافة منظمات الأعمال، والتي يتوقع المحللون والباحثون والمدراء أن يكون لهذا الموضوع دوراً متطوراً وفاعلاً في تحديد مستقبل استمرار ونجاح المنظمات.

إن استخدام الوسائل المتعددة لتكنولوجيا المعلومات قد أصبح من الأمور التي لا يمكن أن تنفصل عن حياة الأفراد والمنظمات والمجتمعات على اختلاف ثقافتها ولغاتها ونشاطاتها، ولقد بلغ التقدم التكنولوجي والتقني بمكانة تم اعتباره فيها أحد المعايير الهامة التي تقاس من خلالها ثقافة الدول ومستوى حضارتها وتقدمها، ولقد أحدث هذا التطور التكنولوجي ذو الزخم الكبير تغيرات جذرية في المنظمات من ناحية أصولها والتي أصبح إمتلاك المعدات التكنولوجية المتطورة من أهمها، بالإضافة إلى طريقة عملها وكيفية بناءها وتقييم أدائها، والتخطيط لنموها ومستقبلها.

من هنا كان لا بد على منظمات الأعمال أن تبني أفضل الوسائل التكنولوجية والتقنية التي من شأنها مواكبة التطورات العالمية، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة الالتزام بالتميز والتقييم المستمر لكل جديد في عالم التكنولوجيا لمعرفة ما هو ضروري وهام على مستوى المنظمة، وما هو ثانوي ولا يؤثر على سير العمليات، حيث أن التطورات التكنولوجية أصبحت ظاهرة يومية لا يمكن لمنظمة واحدة الإحاطة بها جميعها.

لذلك كان على منظمات الأعمال اعتماد التدرج في تبني التكنولوجيا حيث كان عليها أن تقوم بمراجعة وسائل الاتصال الخاصة بها وبيان كيفية سير عملياتها مقارنة بالتطور الحاصل في مجال الأعمال الإلكترونية للاستفادة من كافة الفرص الممكنة والتي يمكن أن تتحول إلى تهديد لمستقبل المنظمة في حال لم يتم استغلالها بالشكل

الجيد، وتستند هذه الفكرة على مقولة: «إن الزبون على بعد نقرة إلكترونية واحدة من أن يتحول إلى المنظمات المنافسة»، من هنا كان على منظمات الأعمال أن تولي الخدمات الإلكترونية اهتماماً واسعاً لزيادة مقدرتها التنافسية وإدارة المخاطر ومؤشرات الأداء الإلكترونية، ولعل من أهم الفرص التي يجب على منظمات الأعمال دراسة فوائدها وتكاليفها ومخاطرها هي الانتشار الواسع لشبكات التواصل الاجتماعي وخدمات التجارة عبر الهاتف الخليوي بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية ذات الطابع الإخباري والتسويقي والتي تشهد زخم يومي كبير من قبل رواد الإنترنت.

إن التسويق الإلكتروني يعتبر من المفاهيم التي ترتبط بالتجارة الإلكترونية بشكل كبير، وحيث أن التسويق الإلكتروني أثبت فاعليته في الكثير من الدول المتقدمة، يعتبر إعداد خطة للتسويق الإلكتروني من أبرز الأساسيات التي توليها منظمات الأعمال أولوية أساسية وغالباً ما تناط مهام إعداد الخطة بفريق التسويق أو فريق التجارة الإلكترونية، وقد أصبح التسويق الإلكتروني يأخذ حيزاً كبيراً من اهتمام العالم سواء كانوا باحثين أو منظمات أو أفراد، حيث بينت آخر الإحصائيات الصادرة عن شركة أوف كوم للبحوث التسويقية (Ofcoem, 2011) بأن ٧٩٪ من مستخدمي الإنترنت في بريطانيا قاموا بعمليات شراء في العام ٢٠١٠، وهذا يؤكد على مدى انتشار التسوق الإلكتروني والذي جعل إمكانية الوصول إلى العديد من المنتجات العالمية والمصنعة في دول متعددة في متناول اليد وبمنتهى السهولة والتوفير.

إن أهمية التسويق الإلكتروني تنبع من الحجم الهائل للتبادلات التجارية التي تحصل بواسطة الإنترنت بشكل يومي وفي أنشطة متعددة كما ونوعاً وهي ما يعرف بـ (حجم التبادلات التجارية الإلكترونية) والتي أدت على الجانب الآخر إلى زيادة أهمية البحث في كافة العوامل المؤثرة والمتأثرة في التبادلات الإلكترونية سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات أو الحكومات لما لذلك من أثر مباشر في رفع قدرة منظمات الأعمال على المنافسة في مجال التجارة الإلكترونية المحلية والإقليمية والعالمية.

كما أن دراسة وتحليل العوامل المحيطة بالتسوق الإلكتروني (*Online Shopping*) يعتبر أحد أهم أولويات المختصين في التسويق سواء كانوا أكاديميين أو ممارسين للتسويق عملياً (*Al-Nawayseh, 2012*)، ففي دراسة قام بها شوينغ (*Cheung et al.* 2003) بين بأنه في العام ٢٠٠١ فقط كان هنالك أكثر من ١٢٠ دراسة حاولت فهم سلوك المستهلكين الذين يرتادون الإنترنت للتسوق وهذا يعكس بلا شك بأن التسويق الإلكتروني يعتبر أحد الأركان الأساسية التي يقوم عليها التسويق في العصر الحديث.

ومن هنا فإن العولمة وسهولة دخول الشركات العالمية للأسواق المحلية حتم على منظمات الأعمال على اختلافها العمل على زيادة وتحسين مقدراتها التنافسية، ودراسة كافة الوسائل التي من شأنها زيادة حصتها السوقية وتزيد من فرص توسعها بالإضافة إلى حمايتها من مخاطر الخسارة والخروج من السوق.

كما أن منظمات العصرية يجب أن تتمتع بالنزاهة والموضوعية، وهذه الميزات الأساسية للحوكمة، إذ أن الحوكمة للشركات تعد حجر الزاوية للسلوكيات الأخلاقية.

كما أن إدارة الوقت بالنسبة للمنظمات الحديثة، من الأمور الغاية بالأهمية، إذ أن منظمات العصر أصبح لا غنى عن تفعيل إدارة الوقت بشكل فعال، لما له من كبير الأثر في الانتاجية وتحسين الأداء.

هذا وتلعب الإدارة الإلكترونية دوراً بارزاً لأي تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات، كذلك تقوم بعملية الربط لفئة المؤثرين بالمنظمة من عملاء ومشتريين وعملاء، بهدف الحصول على التغذية العكسية لما تقوم به المنظمة، ومحاولة تعديل وتصحيح سلوكياتها التجارية.

ومن خلال الفصل السابع سيتم الحديث عن إدارة المعرفة، إذ لم تعد المعلومات حكراً على أحد، لا سيما الإدارة العليا التقليدية أو القيادات في المنظمة، فمن المستحيل على هذه القيادات أن تكون على دراية كاملة بكل ما هو متاح وتخفي ما تعرفه عن بقية العاملين في المنظمة.

كما وأصبح التحول إلى منظمات المعرفة من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات التقليدية للخروج من عزلتها وانطلاقها والابتعاد عن التكتّم عن المعلومات ورفع شعار أساسه الشفافية في العمل، لتصبح المنظمة متفاعلة مع محيطها ومنفتحة تؤمن بالتغيير والتجديد من خلال متابعة ما يستجد في بيئتها المحيطة بالاستعانة بأفراد يسعون للمعرفة.

تقوم المعرفة بالتركيز على عقول وأذهان العاملين، والمتمثلة في المهارات والمعارف التي يمكن أن تحول إلى سلع وخدمات وأساليب عمل جديدة، إذ أن السمة الأساسية في المنافسة في هذا العصر أصبحت قائمة على المعرفة وكيفية إدارتها.

كما أنه ومن خلال الفصل الثامن سيتم الحديث عن الحكومة الإلكترونية إذ تهدف الحكومة الإلكترونية إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تعزيز العلاقة الإيجابية وتسهيل الاتصال بين الحكومة والمواطنين، وبينها وبين منظمات الأعمال، وبين الحكومة وأجهزتها المختلفة وإلى توفير تكاليف العمل والوقت المستغرق في إنجاز المعاملات وصولاً إلى إدارة غير ورقية، الأمر الذي من شأنه ترشيح الإدارة العامة.

ومن خلال هذا الكتاب سيتم الحديث بشكل مفصل عن « الإدارة الإلكترونية الحديثة والتسويق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة » من خلال ثمانية فصول، إذ سيتم الحديث في الفصل الأول عن الإدارة الإلكترونية، كما سيتم التطرق في الفصل الثاني للحديث عن التسويق الإلكتروني، كذلك سيتم الحديث في الفصل الثالث عن الميزة التنافسية، كما سيتم الحديث عن إدارة الوقت في الفصل الرابع، وسيتم الحديث عن الحاكمية المؤسسية في الفصل الخامس، أما الفصل السادس من هذا الكتاب سيتم تخصيصه للحديث عن ريادة الأعمال، وفي الفصل السابع عن إدارة المعرفة، أما الفصل الثامن والأخير عن الحكومة الإلكترونية.

والله من وراء القصد،،،

المؤلفان

الدكتور راكم الزعاري

الأستاذ الدكتور / غسان الطالب

### « توصيف مادة الكتاب للطلبة والباحثين:

- تهتم هذه المادة بتعريف الطلبة والباحثين بالمفاهيم وأساسيات ونظريات الإدارة الالكترونية للمنظمات العامة والخاصة بالتركيز على الإدارة الالكترونية والتسويق الالكتروني ، والميزة التنافسية، وإدارة الوقت، والحاكمة المؤسسية، وريادية الأعمال، وإدارة المعرفة، والحكومة الالكترونية، وذلك من خلال دراسة هذه الحقول الأكاديمية وتطورها، وتوضيح لطبيعة التطورات المتلاحقة في علوم الإدارة ومجتمع منظمات الأعمال لتمكين الطلبة والباحثين من مواكبة هذه الحقول في ظل تطور التكنولوجيا والتقنيات الحديثة التي أصبحت أهم الميزات للتنافسية بين مختلف منظمات الأعمال العامة والخاصة والتي تساهم في استمرار بقاءها، وتطورها في عالم الابداع والتقنية المعاصرة.
- الهدف الرئيسي هو تمكين الطلاب والباحثين معرفة طبيعة خصائص وميزات علم الإدارة الالكترونية للمنظمات، وتطوير قدرتهم على تطبيق ذلك في العمل بعد تخرجهم.
- طرق تدريس المادة: الطريقة التفاعلية التقليدية وضمن مساقات الإدارة العامة وإدارة الأعمال والتسويق.





# الفصل الأول

## الإدارة الإلكترونية (*E-management*)







## الفصل الأول

### الإدارة الإلكترونية

#### « تمهيد »

إن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على الشركات ومجالات عملها وعلى الإدارة استراتيجيتها ووظائفها والواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط على البعد التكنولوجي المتمثل بالتكنولوجيات الرقمية، وإنما أيضاً على البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري والإدارة القائمة على الفريق، ويمكن القول أن الثورة الرقمية قد أدت إلى تغيرات عميقة وواسعة في بيئة الأعمال وأساليبها وطريقة تنظيمها ومصادر ميزتها التنافسية وغير ذلك الكثير. (نجم، ٢٠٠٢)

ولقد سعت العديد من حكومات الدول العربية والعالمية الولوج إلى العامل الإلكتروني بهدف تقديم وإيصال المعلومات والخدمات إلكترونياً للمستخدمين في كافة المجالات، كما أن دور المؤسسات الحكومية بشكل عام قد انتقل من الدور المقتن والمراقب إلى دور المساعد والمحفز، وبالتالي فإن الخدمات التي تقدم من قبل المؤسسات بدأت تأخذ منحاً جديداً يتسم بالشفافية والسرعة وأعلى درجات الاتقان وقد تم تعزيز ذلك مؤخراً بما يسمى بالإدارة الإلكترونية التي تستخدم تقنيات المعلومات في النظم الإدارية للمؤسسات الكبيرة الحكومية على تحسين أدائها وتطوير جميع عناصرها من هياكل وأساليب وإفراد وتقنيات إدارية، وهذا مما أدى إلى ظهور مصطلح (الإدارة الإلكترونية) الذي يعني الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة ومقننة مسبقاً. (السالمي، ٢٠٠٥)

وتقوم الإدارة الإلكترونية بإنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات من خلال استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات في داخل المنظمة من ناحية، كما تقوم بعمليات ربط المنظمة بفئة المؤثرين (من موردين، مشترين، عملاء، منافسين، أجهزة وهيئات حكومية) وذلك بهدف تطوير علاقات المنظمة مع بيئتها من ناحية أخرى. (ياسين، ٢٠٠٥)

كما ان التجارة الإلكترونية ليست هي التي تحدث تغييراً جذرياً في العمل وإنما القوة المتزايدة المتاحة في ماكينات وأجهزة يزداد حجمها صغراً باستمرار، فالحاسبات الشخصية الصغيرة بحجمها الأصغر ووزنها الأخف مقترنة بالقدرة على الاتصال بقاعدة بيانات كونية واحدة وعدد أقل من الحاسبات الخادمة، ساعدت على خفض عدد المعدات وجعل نقل الموظفين والمعدات أسهل. (توفيق، ٢٠٠٣)

ومن أجل الفائدة سيتم تقسيم هذا الفصل إلى مجموعة من المحاور وهي على النحو الآتي:

- أولاً: مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- ثانياً: تطور الإدارة الإلكترونية.
- ثالثاً: عناصر الإدارة الإلكترونية.
- رابعاً: أنظمة الإدارة الإلكترونية.
- خامساً: أهمية الإدارة الإلكترونية.
- سادساً: مجالات الإدارة الإلكترونية.
- سابعاً: أسباب التحول على الإدارة الإلكترونية.
- ثامناً: دواعي التحول للإدارة الإلكترونية.
- تاسعاً: علامات نجاح التحول للمؤسسات الإلكترونية.
- عاشراً: الآثار المترتبة على التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- حادي عشر: وحدات الإدارة الإلكترونية.
  - ثاني عشر: محاور تكنولوجيا المعلومات في الإدارة.
  - ثالث عشر: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - رابع عشر: تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الدول والمنظمات.
  - خامس عشر: كيفية مواجهة تحديات البنية التحتية الإلكترونية في العالم العربي.
  - سادس عشر: وظائف الإدارة الإلكترونية.
- راجياً أن أوفق في عرض هذا الفصل بما يحقق الفائدة العلمية.

## « أولاً: مفهوم الإدارة الإلكترونية

من خلال النقاط الآتية سيتم عرض مجموعة مختلفة من التعاريف، وهي على النحو الآتي:

١- الإدارة الإلكترونية هي أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء.

(غنيم، أحمد محمد: ٢٠٠٣، ص ٣٠)

٢- الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلاً من الاعتماد على استخدام الوسائل المادية الأخرى كوسائل الاتصال المباشر. (هنري، أيم، ٢٠٠٣، ص ٣٠)

٣- الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن العملية الإدارية القائمة على الامكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة. (نجم، محمد نجم، ٢٠٠٤، ص ١٢٧)

٤- تعتبر الإدارة الإلكترونية منهج حديث موجه إلى المنتجات من السلع والخدمات وسرعة الأداء، ويعتمد على استخدام شبكة متقدمة للاتصال لبحث واسترجاع المعلومات بغية دعم واتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية.

(توفيق، عبد الرحمن، ٢٠٠٥، ص ١٣٧)

ومن هنا فإننا نستطيع القول بأن الإدارة الإلكترونية هي تحول كافة العمليات المتعلقة بإدارة شؤون المنظمة من التعاملات التقليدية والورقية إلى إدارة هذه العمليات من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة وفق تقنية عالية المستوى، تختصر الزمن وترفع قيمة المنتج وتسهل وصوله إلى المستهلكين بأقل تكلفة ممكنة.

## « ثانياً، تطور الإدارة الإلكترونية:

ومن اجل فهم الإدارة الإلكترونية فأنا سنطرح أبعاد تطورها على مستويات متعددة وكالاتي:

١- إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها: إن دراسة تطوير الفكر الإداري والمدارس الإدارية يكشف أن المختصين في الإدارة قد حددوا مساراً تاريخياً متصاعداً لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن فمن المدرسة الكلاسيكية (المتضمنة في النموذج البيروقراطي المثالي لماكس ويبر، ومبادئ الإدارة العلمية لفريدريك تايلور ووظائف الإدارة لهنري فايول) إلى مدرسة العلاقات الإنسانية (في تجارب هاوثون للفترة ٢٤-١٩٩٣)، والتي تنامت وتوجت في المدرسة السلوكية، وإلى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينات ثم المدرسة الموقفية في الستينات فمدخل منظمة التعلم من الثمانيات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصمود الإدارة الإلكترونية. (نجم، محمد نجمد، ٢٠٠٤، ١٢٨).

٢- إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة: إن التطور التكنولوجي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل. وكان هذا في بدء في العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية النمطية، ثم انتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة كما في تصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب وتخطيط التشغيل، لينتقل إلى العمليات الذهنية المحاكية للإنسان من لخال الذكاء الصناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني سواء في الرؤية الآلية أو اللغة الطبيعية أو الأنظمة الخبيرة.

والانترنت وشبكات الأعمال هي التكنولوجيا الأرقى والأكثر عولمة وأسرع توصيلاً والأكثر تشبيكاً، وكل هذا يجعل الإدارة الإلكترونية ذات أبعاد

تكنولوجيا أكثر من أية مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا. ولعل هذا يفسر أن التطور التكنولوجي في مجال الانترنت لا يقف عند الأجهزة وإنما يتجاوزها وبدرجة أكبر إلى البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات إنجاز الأعمال والصفقات رقمياً عن بعد.

(نجم، محمد نجم، ٢٠٠٤: ص ١٣٠).

٣- إن الإدارة الإلكترونية هي نتاج تطور تبادل البيانات الإلكتروني كمجال تخصص ضيق (بين حاسوب وآخر، أو مجموعة حواسيب وأخرى في نطاق أكاديمي أو عسكري) إلى مجال الأعمال الإلكترونية الواسعة. إن الأشكال الأولى لتبادل البيانات الإلكترونية كانت معروفة قل الاستخدام الواسع للانترنت، إلا أن هذا التبادل كان متخصصاً في مجالاته الضيقة ضمن وظيفة معينة. إلا أن تبادل البيانات الإلكتروني مع الانترنت أصبح شبكة داخلية يمكن أن تغطي جميع لعاملين في الشركة وشبكة خارجية تغطي علاقات الشركة مع الموردين والزبائن والمجموعة المشتركة من لشركات في شبكة الأعمال وكذلك التبادل المفتوح عبر الوب مع جميع مستخدمي الانترنت في العالم.

(نجم، محمد نجم، ٢٠٠٤: ص ١٣١).

٤- من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي: إن الإدارة (وخاصة الكلاسيكية) نظرت في البداية إلى التفاعل الإنساني نظرة سلبية لأنه يؤدي إلى لعاقات شخصية وتنظيم لا رسمي في حين كانت البيروقراطية تقوم في أحد مبادئها الأساسية على فصل العلاقات الشخصية عن العلم والوظيفة. وفيما بعد نظرت الإدارة وخاصة السلوكي) إلى التفاعل نظرة إيجابية لأنه يمكن ان يؤدي إلى تعاون إيجابي بين الإدارة والعاملين وكذلك بين العاملين أنفسهم لخدمة أهداف المنظمة.

(نجم، محمد نجم، ٢٠٠٤: ص ١٣٢)



### « ثالثاً، عناصر الإدارة الإلكترونية:

- ١- تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف محدود الخبرة أو غير معتدل المزاج.
- ٢- تهيئة فرص ميسرة لتقديم الخدمات لطلابها من لخال الحاسب الآلي.
- ٣- الإدارة اللاكترونية وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة.
- ٤- إدارة بلا أوراق حيث تتكون من البريد الإلكتروني والإرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية نظم المتابعة الآلية.
- ٥- إدارة بلا مكان تتمثل في الهاتف المحمول الهاتف الدولي الجديد والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التحليلية.
- ٦- إدارة بلا زمان تستمر (٢٤) ساعة متواصلة ففكرة الليل النهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العامل الجديد، فنحن ننام وشعوب أخرى تصحو، لذلك لابد من العمل المتواصل لمدة ٢٤ ساعة حتى نتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا.
- ٧- إدارة بلا تنظيمات جامدة فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

### « رابعاً، أنظمة الإدارة الإلكترونية:

هناك العديد من الأنظمة اللاكترونية اللازمة للإدارة اللاكترونية مثل:

- ١- أنظمة المتابعة الفورية وأنظمة الشراء الإلكتروني.
- ٢- أنظمة الخدمة المتكاملة.
- ٣- النظم غير التقليدية ومنها:
  - نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم
  - النظم الخبيرة والذكية.
  - نظم الجودة الشاملة.

- نظم إدارة علاقات العملاء.

- نقاط البيع الإلكتروني.

(توفيق، عبد الرحمن، ٢٠٠٥: ص ٢١٦)

٥- نظام الذاكرة المؤسسية: حيث يعتبر من البرامج الرائدة في مجال إدارة موارد المؤسسة ويقوم النظام بربط العاملين الموجودين بالمؤسسة ببعضهم البعض بغض النظر عن موقعهم الجغرافي بما يمكنهم من الإطلاع على أنشطة الإدارات الأخرى من خلال هذا النظام، ويعتمد نظام الذاكرة المؤسسية على بنية الانترنت حيث لا يحتاج المستخدم إلى عمل تحميل أي برامج مساعدة.

#### « خامساً: أهمية الإدارة الإلكترونية؛

يمكن توضيح أهمية الإدارة الإلكترونية سواء بالنسبة للمنظمات أو على المستوى الوطني وذلك من خلال دراسة العنصرين التاليين:

##### ١- أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمنظمات؛

تيسير الإدارة الإلكترونية عملية إيجاد الأسواق الجديدة، كما تعمل على زيادة قدرة المنظمات على النفاذ إلى هذه الأسواق واقتحامها، كما تساعد على سرعة الاستجابة لمتطلبات هذه الأسواق، حيث توفر أمام القائمين على إدارة المنظمات كل المعلومات المطلوبة عن طلبات الأسواق وصفقات الأعمال والأسعار. كما تؤثر الإدارة الإلكترونية بدرجات متفاوتة على أداء المنظمات كوظائف وأنشطة تطوير المنتجات وخدمات الصيانة وغيرها. وتعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة أداء العمل بالمنظمات عن طريق استخدام الأساليب الإلكترونية جدية تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة، وبالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة تسهم أيضاً مساهمة فعالة في توفير معلومات التصميم والتصنيع فضلاً عن تخفيض التكاليف سواء كانت تكاليف ثمن أو إعلان أو كانت تكاليف إدارية.

(غنيم، أحمد محمد، ٢٠٠٣: ص ٤٤)

## ٢- أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى الوطني؛

تتضح أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى الوطني بما توفره من فرص كثيرة على هذا المستوى، هذا وتتمثل أهم هذه الفرص بالآتي:

(غنيم، أحمد محمد، ٢٠٠٣: ص ٩٩)

- ١ - تحسين مستوى أداء المنظمات الحكومية.
- ٢ - الاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة.
- ٣ - زيادة الصادرات وتدعيم الاقتصاد الوطني.
- ٤ - تدعيم جانب الواردات في الدولة.
- ٥ - زيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم على المشاركة في حركة التجارة العالمية.
- ٦ - إيجاد فرص جيدة للعمل الحر.

كما ويورد (Efraim Turban.. et al., 2002 , p13) تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة، فضلاً عن ذلك، تمثل الإدارة الإلكترونية نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين الذي تختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت وشبكة المعلومات العالمية كل متغيراته وحركة اتجاهاته.

كما ويسهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعمل على الارتقاء بالعمل الإداري من صورته التقليدية إلى صورته الحديثة المتمثلة في الإدارة الإلكترونية، ويمكن تلخيص أهم أهداف الإدارة الإلكترونية بالنقاط الآتية كما أوردها (Den Wang, 2004; 421-423):

- ١ - رفع مستوى الكفاءة الإدارية وذلك من خلال زيادة الكفاءة في تنفيذ الأعمال

الحكومية، والكفاءة نظرياً يمكن ان تتحقق من خلال زيادة إنتاجية العاملين والحد من نسبة العمالة، وهذا يتطلب أتمتة الإجراءات الإدارية وتبسيط العمليات على مستوى من المنافسة والشفافية.

٢- الدقة والسرعة في إنجاز المعاملات والخدمات الحكومية، وصولاً إلى راحة المواطن ورضائه، وتسهيل طريقة حصوله على الخدمات الإدارية

٣- رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية للأداء الحكومي، والشفافية في التعامل، والسرعة في إنجاز المعاملات والخدمات والمساواة..

٤- تغيير الصورة التقليدية للمؤسسات المتمثلة بالروتين وصعوبة الإجراءات وعدم وضوحها.

٥- تعزيز دور المواطنين في المشاركة في عملية الرقابة والمساءلة واتخاذ القرار.

ومن خلال ما تم ذكره آنفاً من أهداف للحكومة الإلكترونية، يتبين بأن الأهداف العامة للحكومة الإلكترونية يمكن أن تندرج تحت ثلاثة مستويات رئيسية كما أوردها (العوامل، نائل، ٢٠٠٠، ص ٢٢) وهي:

(أ) الأهداف المتعلقة بالكفاءة الإدارية: من حيث زيادة الكفاءة في تنفيذ الأعمال والخدمات الحكومية المختلفة، وتحسين مستوى أداء المنظمات الحكومية من خلال استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية وصولاً إلى إنجاز المعاملات والخدمات بأسرع وقت وبأقل جهد ممكن.

(ب) الأهداف المتعلقة بالمتعاملين مع الأجهزة الحكومية: حيث من الممكن أن تقدم الإدارة الإلكترونية خدماتها للمواطن وقطاع الأعمال والأجهزة الحكومية نفسها، وصولاً إلى خدمة العاملين في الأجهزة الحكومية.

(ج) الأهداف المتعلقة بالنمو الاقتصادي والتكنولوجي: حيث أن استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وتفعيلها في المنظمات الحكومية يعمل على الارتقاء بمستواها الاقتصادي والخدمي، ومواكبة التطورات التكنولوجية المعاصرة واللاحق بالدول المتقدمة في هذا المجال.

## « سادساً: مجالات الإدارة الإلكترونية:

وعلى الرغم من تعدد مجالات الإدارة الإلكترونية، إلا أنه يمكن بصفة عامة حصر المجالات الأساسية لهذه الإدارة في مجالين أساسيين وهما:

(توفيق، عبد الرحمن، ٢٠٠٣).

### ١- إدارة الأعمال الإلكترونية:

يركز مفهوم إدارة الأعمال الإلكترونية بصفة أساسية على قدرة منظمات الأعمال على تبادل كل من الأموال والبضائع والخدمات وكذلك المعلومات بشكل الكتروني وسواء كان هذا التبادل بين منظمات الأعمال بعضها وبعض، أو بين عملائها، أو بينها وبين المنظمات الحكومية. كما يدخل ضمن مفهوم إدارة الأعمال الإلكترونية كل المنظمات التي تستخدم شبكات الاتصالات الإلكترونية في إدارة أعمالها وإدارة أعمال موظفيها والربط بينهم، وذلك كما هو الحال بالنسبة لمنظمات التأمين الإلكترونية والبنوك الإلكترونية والمنظمات التجارية وشركات الطيران والسياحة، كما يذهب البعض إلى اعتبار الخدمات الحكومية المؤتمتة (أو ما يطلق عليه الحكومة الإلكترونية) ضمن إدارة الأعمال الإلكترونية.

### ٢- الإدارة الإلكترونية للأعمال المعاملات الحكومية (الحكومة الإلكترونية):

ترتكز الإدارة الإلكترونية للأعمال الحكومية على حقيقة أساسية تقضي بأن المنظمات الحكومية لشعب أساساً إلى أداء مجموعة من الخدمات وإن مجال هذه الإدارة ينصب بصفة رئيسية على توفير المعلومات وإتاحتها وتبادل الوثائق والمستندات التي تتعلق بأعمال هذه الخدمات. وبالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة الإلكترونية للأعمال الحكومية من لخال استخدام شبكة الانترنت تتيح الفرصة لتوفير كل المعلومات عن أنشطة وخدمات المنظمات الحكومية، وذلك في ظل إطار من التفاعل بين كل من المرسل والمستقبل، الأمر الذي أدى إلى بناء علاقات جيدة بين كل من العاملين بهذه

المنظمات بعضهم البعض، وكذلك بينهم وبين المستفيدين من خدماتها، ولقد أسهمت الإدارة الإلكترونية إسهاماً كبيراً بحيث تعاضد دورها وتفاقم في الآونة الأخيرة في كل مجالات الأعمال الحكومية.

حيث ظهر مصطلح جديد هو «الحكومة الإلكترونية» والذي بمقتضاه تم تحويل كل أعمال ومعاملات المنظمات الحكومية مع المواطنين والمنظمات الأخرى إلى صورة إلكترونية متكاملة تعتمد على إطار من الشفافية والوضوح الكاملين لكل ما يتم إنجازه من إجراءات داخل دائرة صنع واتخاذ القرارات.

#### « سابعاً، أسباب التحول على الإدارة الإلكترونية »

يورد (جوهر، صلاح الدين، ٢٠٠٢) مجموعة من الأسباب التي أدت إلى التحول والاتجاه إلى الإدارة الإلكترونية والتي من أهمها:

١- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.

٢- القرارات والتوجيهات الفورية التي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.

٣- العجز عن توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.

٤- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.

٥- صعوبة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.

#### « ثامناً، دواعي التحول للإدارة الإلكترونية: »

هذا ويشير (رضوان وحسني حازم ورأفت، ٢٠٠٣) بأن التحول للإدارة الإلكترونية

يعتمد على مجموعة من الدواعي والتي من أهمها:

١- التطور السريع في أساليب وتقنيات إدارة الأعمال.

٢- توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات.

٣- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.

٤- الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

## « تاسعاً: علامات نجاح التحول للمؤسسات الإلكترونية:

كما أن (العلاق، بشير، ٢٠٠٤) يرى بأن نجاح التحول للمؤسسات الإلكترونية معتمد على مجموعة من العوامل التي من أهمها ما يلي:

- ١- إقبال العاملين غير الفنيين على تعلم استخدام الحاسب للبقاء في دائرة الاتصال الجديدة.
- ٢- التحول من مجرد استخدام النظام إلى الاعتماد عليه.
- ٣- انتشار مبدأ الشفافية في المعاملات بين المديرين والعاملين.
- ٤- ارتفاع مستوى تقديم الخدمات المالية والإدارية التقليدية.
- ٥- التحول إلى المؤسسة المتعلمة.
- ٦- التوثيق الكامل لأنشطة المؤسسة ومخرجاتها على مدار الأعوام وبناء ذاكرة مؤسسية معلوماتية حقيقية.

إلا أن (القريوتي، محمد، ٢٠٠٦) يرى بأن المتطلبات اللازمة لإنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية تحت أربعة متطلبات رئيسية وهي كالتالي:

### أولاً: المتطلبات المادية (التكنولوجية والتقنية) وتشمل:

- ١- توفير التكنولوجيا الملائمة ومواكبة مستجداتها: أي توفير المعدات والأجهزة والبرامج وأساليب ومصادر المعرفة الملائمة في كافة أجهزة الحكومة وإتاحتها للاستخدام الفردي والمؤسسي على أوسع نطاق ممكن.
- ٢- بناء نظام معلومات متطور وتحديثه وفقاً للمتغيرات.
- ٣- توفير البنية التحتية والتقنية المتكاملة كأجهزة الحاسب الآلي والشبكات والمواقع الإلكترونية.

### ثانياً: المتطلبات الإدارية والبشرية:

- ١- توفير الدعم الإداري المساند لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ٢- تطوير نظم التعليم والتدريب بما يتلاءم والتحول الجديد، حيث تتطلب الإدارة الإلكترونية تغيرات جذرية في نوعية العناصر الملائمة لها.



٣ توفير العناصر البشرية المؤهلة ومواصلة تدريبها باستمرار: أي الاهتمام بتخطيط وتوظيف العناصر المؤهلة. (العوامل، نائل ٢٠٠٢).

### ثالثاً: المتطلبات التشريعية والقانونية:

١- وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقاً للمستجدات: أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية. (العوامل، نائل، ٢٠٠٠).

٢- تحديث القوانين والتشريعات، بما يتلائم وطبيعة أعمال الإدارة الإلكترونية.

٣- المحافظة على أمن وخصوصية المعلومات والسرية في التعامل.

### « عاشرًا: الآثار المترتبة على التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على إحداث العديد من الآثار والأبعاد المترتبة جراء التحول من الإدارة التقليدية الروتينية إلى الإدارة الإلكترونية. وتتفاوت نسبة هذه الآثار والتي ليست بمجملها آثاراً إيجابية بل هنالك آثار وأبعاد سلبية تندرج تحت تطبيق الإدارة الإلكترونية ومن هذه الآثار ما يلي:

أولاً: الآثار الإدارية والتنظيمية: وتشمل هذه الآثار تغيرات جذرية في مفاهيم الإدارة ونظرياتها أي البعد الأكاديمي، كما تشمل تغيرات كبيرة في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والبشرية والإجرائية التشريعية، أي البعد العملي للإدارة. وهذا يتطلب جهوداً أكاديمية حثيثة في كافة مجالات البحث والدراسات النظرية والتطبيقية والمسحية وإقامة الندوات والمؤتمرات التي تستهدف بمجملها تحقيق التأصيل النظري لموضوع الإدارة الإلكترونية، مما يسهل في بلورة هوية جديدة للإدارة العامة لتكون قادرة على مواكبة المستجدات المتسارعة في هذا المجال. أما الجانب العملي فيتضمن إعادة هيكلة مؤسسات القطاع الحكومي (إلغاء، ودمج وإنشاء) للتوجه نحو حكومة إلكترونية مركزية تتميز بالكفاءة والفعالية وسرعة الاستجابة والمشاركة والمسؤولية. (العوامل، ٢٠٠٠).

ثانياً: الآثار السياسية والاجتماعية: وتمثل هذه الآثار بمجمل الانعكاسات المتوقع حدوثها نتيجة لاستخدام أساليب وتطبيقات الإدارة الإلكترونية في مجال الخدمات العامة والمعلومات والمشاكل المرتبطة بالجانبين الاجتماعي والسياسي. وهنا تبرز أسئلة كثيرة بهذا الشأن تتعلق بالعدالة الاجتماعية، والمشاركة السياسية، وتوسع السلطة الرقابية للحكومة، وأمان المعلومات وسريتها، والتغير الاجتماعي والسياسي المتوقع بسبب الانفتاح والعولمة التكنولوجية في العالم. (العوامل، نائل، ٢٠٠٠).

إن تطبيقات الإدارة الإلكترونية المعتمدة على التقنية الحديثة، وتبادل المعلومات، وجمعها وتحديثها ونقلها وتبادلها، وإتاحتها لأكثر عدد من المستخدمين، يمكن أن تهدد حياة المواطنين الخاصة وحياتهم، خاصة إذا تم استخدام تلك المعلومات لغايات وأغراض معينة دون علم أصحابها أو موافقتهم وما يترتب على ذلك من تصدعات اجتماعية في حياة الأفراد.

إن الاعتماد على الاتصال عن بُعد، وتقليل فرص الاتصال الجماهيري بين الموظفين والمراجعين أو بين الموظفين أنفسهم يؤدي إلى فقدان إمكانية إنشاء علاقات اجتماعية والتي من الممكن أن تنشأ في أماكن العمل.

ثالثاً: الآثار الاقتصادية والمالية: توجد آثار اقتصادية ومالية عديدة ومتراصة للتحويل نحو مفهوم الإدارة الإلكترونية وما يرافقها من نظم وأساليب عمل ومتطلبات تنظيمية وتشريعية وبشرية. ومن الأهداف الأساسية لها تقديم خدمات أفضل بكلفة أقل، وتشمل الكلفة المالية المباشرة، والكلف الأخرى على المستخدمين من الخدمات العامة وتلك التي يتحملها الاقتصاد الوطني من خلال استيراد التكنولوجيا أو الاستثمارات اللازمة للتحويل الإلكتروني وبناء نظم المعلومات وغيرها، أي أنه يتوقع لكلفة الخدمات العامة أن تنخفض من نواحٍ مثلما يتوقع لها أن ترتفع من نواحٍ أخرى. وقد تميل هذه التكلفة على الارتفاع في الأمد

القصير ويؤمل انخفاضها في الأمد الطويل، وذلك ان تنفيذ متطلبات التحول نحو الحكمة الإلكترونية يستدعي رصد مخصصات ضخمة لتنفق على بناء نظم المعلومات والتكنولوجيا بشقها المادي (Hardware) وشقها البرامجي (Software) والذي يشمل البرمجيات ونظم التشغيل والربط المعلوماتي وتدريب الكوادر البشرية المطلوبة وما إلى ذلك من استحداث وإصدار قوانين وتشريعات أمنية للحفاظ على أمن وسرية المعلومات والخدمات المقدمة. (العوامل، نائل، ٢٠٠٠).

رابعاً: الآثار التكنولوجية: من المتوقع أن يؤدي التحول نحو الحكومات الإلكترونية إلى زيادة الطلب الكلي على المنتجات التكنولوجية ببعديها المادي والمعرفي المتكاملين، كما يشكل ذلك تحدياً إضافياً لمنتجاتي التكنولوجيا لإحداث المزيد من التطوير وتوسيع الاستثمارات في قطاع التكنولوجيا من أجل تلبية الاحتياجات الكمية والنوعية المتزايدة في هذا المجال. ويشمل ذلك التوسع في البرامج الأكاديمية وخطط التطوير التكنولوجي في الجامعات والمعاهد العلمية بحيث تتلائم نوعية مخرجاتها التعليمية مع متطلبات التحول الإلكتروني وحاجات سوق العمل، وهذا يعني مزيداً من الاستثمار في قطاع التعليم بمراحله المختلفة وخصوصاً التعليم العالي. (العوامل، ٢٠٠٢).

#### « حادي عشر: وحدات الإدارة الإلكترونية:

ويسهب (العلاق، بشير، ٢٠٠٤) قائلاً بأن وحدات الإدارة الإلكترونية تتطلب الإدارة الإلكترونية للمنظمات المعاصرة أن يتضمن التنظيم الإداري لهذه المنظمات العديد من الوحدات الآتية:

١- إدارة قواعد البيانات والمعرفة إلكترونياً.

٢- إدارة الدعم التقني.

٣- إدارة علاقات العملاء إلكترونياً.

ومن أجل زيادة الفائدة سيتم إلقاء الضوء على كل مفردة بإيجاز، إذ يمكن إجمالها على النحو الآتي:

### ١- إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة إلكترونياً،

تسعى هذه الإدارات إلى الاهتمام بصفة أساسية بتجميع أكبر قدر من البيانات والمعلومات والتي تتوفر أمامها من مصادرها الإلكترونية المختلفة والمتعددة، ثم تقوم بتحليلها للاستفادة منها بأفضل طريقة ممكنة، الأمر الذي يترتب عليه صنع اتخاذ قرارات تتسم بالكفاءة والفاعلية.

### ٢- إدارة الدعم التقني للعمليات،

تهتم هذه الإدارة بصفة أساسية بمساعدة العملاء خلال قيامهم بالتجوال في مقر أعمال المنظمة على شبكة الاتصالات الإلكترونية، وذلك لمواجهة والقضاء على كل المشكلات والعقبات التي تواجههم، ويتم ذلك عن طريق المحادثات النصية التي تتم عبر هذه الشبكات الإلكترونية مع هؤلاء العملاء، ومن خلال ذلك فإن المنظمة تحتفظ بعملائها ولا تفقدتهم.

### ٣- إدارة علاقات العملاء إلكترونياً،

يتمثل الهدف الأساسي لهذه الإدارة في المحافظة على وجود أفضل العلاقات للمنظمة مع عملائها، كما تسعى أيضاً إلى زيادة الزيادات التي يقوم بها هؤلاء العملاء إل موقع المنظمة على شبكات الاتصالات الإلكترونية، هذا وكمثال آخر فإن الإدارة الإلكترونية للمنظمات المعاصرة تحتاج وتتطلب أيضاً ضرورة تحويل بعض الوحدات الإدارية التقليدية لديها إلى العمل وفقاً للنظم الإلكترونية.

وتتمثل أهم هذه الوحدات الإدارية فيما يلي: (- إدارة الشراء، وإدارة البيع وإدارة الحسابات وإدارة الإعلان والترويج).

## « ثاني عشر: محاور تكنولوجيا المعلومات في الإدارة:

وتمثل وجهة (Laudon Kenneth C... et..al, 2000, p 89) بأن تكنولوجيا المعلومات في الإدارة تؤدي أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً أساسياً في إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم، بما لها من قدرة على تسريع إيقاع التجديد، في دورة العمل والإنتاج، كما تعد أداة للتفاعل الجماعي الخاص بالمعرفة، وكذا زيادة تبادل المعرفة. وتتجلى قدرة المؤسسات على الإدارة الفعلية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والبنية الأساسية المناسبة لدعم العمليات واتخاذ القرار وعمليات التخاطب والتوصل عن طريق المحور الآتية:

- ١- دعم العمليات: والذي يتمثل في تجهيز البرمجيات والتجهيزات وشبكات الاتصالات والخبرة الفنية لتوجيه وقيادة العمال لضمان قيام العاملين الأقل تأهيلاً بطريقة متجانسة وبكفاءة عالية ولتحسين فاعليات العمليات.
- ٢- دعم استمرارية الأعمال: والتي تركز على استخدام البرمجيات والتجهيزات والشبكات والخبرة المتوافرة لتسهيل إدارة الأعمال والعاملين عبر الوظائف في المؤسسة وخارجها.
- ٣- الدعم الإداري: والذي يشمل البرمجيات والتجهيزات وشبكات الاتصال والقدرات التي تساعد على صنع القرار، وتسهيل مراقبة وتحليل قضايا الأعمال الداخلية والخارجية الخاصة بتبادل المعرفة كما تقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أداة حقيقية يمكنها أن تحدث تغييراً جوهرياً في التعليم والتعلم بمختلف مراحله وأنواعه، فالتعليم هو القاعدة الأساسية للتنمية والشرط اللازم لاستمرارها، وإذا كان جوهر التعليم في الماضي هو نقل المعرفة من جيل إلى آخر، فمهمته اليوم هي تنمية المهارات والقدرات التي تتيح للأفراد اكتساب المعرفة بالاعتماد على أنفسهم وتمكنهم من مواجهة المشاكل وإيجاد الحلول لها. كما يجب أيضاً أن تتوفر في القيادة الإلكترونية المهارات الأساسية التالية:

- مهارات المعارف التقنية: مثل تقنية المعلومات في الحاسبات الآلية وشبكات الاتصالات الإلكترونية، والبرمجيات الخاصة بها والتعامل الجيد معها، بالإضافة إلى تطوير الأنظمة المعلوماتية والمعرفية كل في مجال تخصصه التطبيقي.
- مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين: حيث يتطلب هذا الأمر ضرورة تأسيس علاقات عمل جديدة من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات سواء كانت مكتوبة أو شفوية.
- مهارات إدارية: وهي تتضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين بالمنظمة نحو العمل الجماعي والتعاون، بالإضافة إلى مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة.

كما يعتمد أيضاً التطبيق الكفء والفعال للتوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة كشبكة الإنترنت وبحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه، حيث يقوم المديرون بالاتصال بمرؤوسيههم وإصدار الأوامر وتبليغ المهام إليهم وإرشادهم وترغيبهم في العمل بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

### « ثالث عشر: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية؛

يشير (غنيم، احمد، ٢٠٠٤) بأنه يوجد مجموعة عوامل تعيق من تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتحد من جني ثمارها، ويمكن إيجازها على النحو الآتي:

- ١- التحول من العمل الإداري التقليدي اليدوي إلى الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة، لا يعني بالضرورة إلغاء كل النظم اليدوية العودة إلى نقطة البداية وفقدان السرية في المعاملات، بل هذا التحول سوف يدعم الاهتمام بالسرية من قبل الموظف، الخوف من التغيير من قبل المسؤولين والموظفين والانتقال من النظام اليدوي المعتاد إلى النظام الإلكتروني.

٢- تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار للإقدام على التغيير أو الانتقال (قرار فني، إداري واستراتيجي).

٣- قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة.

٤- عدم الإطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة.

٥- عدم توفر الإنترنت بشكل موسع في المؤسسات أو اقتصرها على فئة معينة دون غيرها.

٦- عائق اللغة في بعض الأحيان والمصطلحات.

٧- عدم وجود ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة في استمرارية عملها.

٨- قلة الكفاءات البشرية لاستخدام التقنيات.

٩- النماذج الحالية القائمة على الحاسوب لم تغير من الإجراءات الإدارية التقليدية في التعامل وبالتالي لم تقنع الآخرين بالانتقال إلى النظام الإلكتروني الكامل.

١٠- لم يكن الاهتمام بالأداء سابقاً محوراً يدفع للتغيير.

كما يورد (الفار، إبراهيم، ٢٠٠٠) معوقات أخرى لتطبيق الإدارة الإلكترونية والتي

تتمثل في الآتي:

١- الخوف من التغيير.

٢- تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق.

٣- غياب التشريعات المناسبة.

٤- نقص الاعتمادات المالية.

٥- قلة وعي الجمهور بالميزات المرجوة.

٦- غياب الشفافية ونفوذ مجموعات المصالح الخاصة.

٧- تفور وسائل الاتصالات المناسبة.

٨- معوقات انتشار الإنترنت مثل التكلفة العالية واللغة الإنجليزية..

## « رابع عشر: تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الدول والمنظمات:

هناك العديد من التحديات التي يمكن أن تواجهها الدول والمنظمات عند قيامها بتطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية لديها والدخول إلى عالمها، وتتمثل أهم هذه التحديات كما يراها (السعيد، جمعة، ٢٠٠٠) بالآتي:

١ - التحديات اللغوية.

٢ - التحديات الثقافية.

٣ - التحديات القانونية.

٤ - التحديات التكنولوجية.

٥ - التحديات البشرية.

٦ - التحديات الإدارية.

ومن زيادة الفائدة سيتم توضيح هذه التحديات بإيجاز بالآتي:

١ - التحديات اللغوية: إذ تظهر هذه التحديات بصفة أساسية فسي وجود العديد من اللغات العالمية التي يمكن كتابتها على صفحات المواقع الإلكترونية، الأمر الذي يؤدي إلى الحيرة عند اختيار اللغة التي سوف يتم من خلالها إنجاز أعمال ومعاملات الغدارة الإلكترونية.

٢ - التحديات الثقافية: تتمثل هذه التحديات بصفة رئيسية في وجود الكثير من الفروق الثقافية الشاسعة بين المستهلكين والعملاء في كثير من دول العالم، حيث توجد الكثير من الأشياء التي يمكن اعتبارها بمثابة مسلمة أساسية في المجتمعات الشرقية والتي لا تعتبر كذلك في المجتمعات الغربية:

أ- ارتفاع نسبة أمية الحاسوب والامية التقليدية.

ب- إعاقات اللغة.

ج- أنشطة تعليمية غير متطورة.



- ٣- التحديات القانونية: تختلف القوانين اختلافاً كبيراً من دولة إلى دولة أخرى، وبناءً على ذلك فإن الدول والمنظمات التي تسعى على تطبيق أعمال و معاملات الإدارة الإلكترونية لديها تجد نفسها تتعامل مع قوانين متعددة قد تختلف مع قوانينها الخاصة بها، كما تجسد نفسها تعمل في ظل قوانين قد يتعارض بعضها مع البعض. ومن هذه التحديات (قلة المعرفة بالأمور القانونية وقلة أجهزة الخدمات المالية وقلة في القوانين لحماية المستهلك).
- ٤- التحديات التكنولوجية: يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة استخدام شبكات متقدمة للاتصالات الإلكترونية، كما يتطلب أيضاً ضرورة ميكنة كل الأعمال والمعاملات والمهام بالدول والمنظمات التي تسعى إلى هذا التطبيق، ويفرض ذلك تحديات جسيمة عليها لنجاح وفاعلية هذا التطبيق، أولها سهولة المعلومات (البنية التحتية) وثانيها ضعف اتصال الشبكات وآخرها ضعف الحالة التكنولوجية.
- ٥- التحديات البشرية: يواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في كثير من الدول والمنظمات خاصة في الدول النامية المختلفة العديد من التحديات منها عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على العمل في مجالات هذه الإدارة وتنفيذ وإنجاز أعمالها ومعاملتها.
- ٦- التحديات الإدارية: تتخذ بعض الدول والمنظمات وخاصة في الدول النامية والمتخلفة بعض الأساليب الإدارية التقليدية كالأسلوب البيروقراطي لنموذج العمل بها وإدارة أعمالها ومعاملتها. ومما لا شك فيه فإن هذه الأساليب التقليدية والعقيمة تعتبر غير متفاعلة مع مقتضيات ومتطلبات تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية والتي تعتمد أساساً على ردود الأفعال وسرعة الاستجابة والعمل في الأزمنة الحقيقية وذلك دون وجود أية قيود بيروقراطية.

## « خامس عشر: كيفية مواجهة تحديات البنية التحتية الإلكترونية في العالم العربي »

ويقترح (شلبية وجابر وأبو مغلي، مراد وماهر ووائل، ٢٠٠٢: ص ٢٢) بأنه يجب مواجهة تحديات البنية التحتية الإلكترونية عن طريق مجموعة من الخطوات يمكن إيجازها على النحو الآتي:

- ١- القدرة على التوسع والانكماش الفوري لكي تدعم متطلبات العمل للتماشي مع المتغيرات.
- ٢- الدقة لكي تدعم الاعتماد والجودة.
- ٣- الأمان لكي تضمن الخصوصية.
- ٤- المرونة التكنولوجية وتحسين أداء الاستثمارات المتوفرة.
- ٥- النظم المفتوحة لضمان تحسين سرعة بناء البرنامج.
- ٦- التقيد بالمقاييس لتكون منفذ فعال.
- ٧- سهولة الدخول لتواصل جميع أفراد المجتمع.

## « سادس عشر: وظائف الإدارة الإلكترونية »

يبين (ياسين، سعد غالب، ٢٠٠٥) بأن الإدارة الإلكترونية هي منظومة تنظيمية ووظيفية مرنة ومفتوحة تتبادل تأثيراتها مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. وبالتالي تعتبر هذه الإدارة حزمة متكاملة من العمليات المترابطة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات وفقاً لمتطلبات المواءمة والاستخدام المناسب لتقنيات المعلومات.

ولذلك من غير الممكن وضع الوظائف التقليدية للإدارة في إطار الوسائل والتقنيات الحديثة للمعلوماتية لأن هذه الأخيرة قد أثرت بصورة جوهرية في مضمون العملية الإدارية نفسها وفي شكلها وطبيعتها. كما أثرت بعمق في وسائل وأدوات عمل الإدارة بما

في ذلك بنية وعلاقات واتصالات التنظيم الإداري. لهذا فإن الحديث عن وظائف للإدارة الإلكترونية يجب أن يبدأ من نسيان المفاهيم التقليدية للوظيفة الإدارية، ويجب أن يبدأ من نسيان النظريات التنظيمية من هرمية، وتنظيم وظيفي، ومركزية، واتصالات عمودية وأفقية، وتفويض للسلطات إلى غير ذلك من مبادئ النظرية التنظيمية التقليدية معاً.

إذ يتطلب موضوع تحليل وظائف ومهام الإدارة الإلكترونية دراسة أهم التغيرات الجوهرية التي طرأت على نظرية وتطبيق الإدارة الحديثة تحت تأثير تقنيات وبرامجيات المعلومات والاتصالات.

وهذه التغيرات التي انعكست على وظيفة الإدارة الإلكترونية كما يوردها (Gadde Lars-Erik.. et.al, 2000, p 184) تتمثل بالآتي:

١ - الانتقال من منظومات المعلومات المحوسبة المستقلة إلى منظومات المعلومات المحوسبة الشبكية.

إذ أن من نتائج ظهور المعالجة الموزعة وقواعد البيانات الموزعة أن اتجهت تكنولوجيا المعلومات إلى مزيد من الانتشار والمركزية. ونتيجة لانبثاق ثورة الاتصالات تحولت نظم المعلومات المحوسبة التي كانت تعمل في صورة منظومات مستقلة إلى نظم معلومات شبكية تعمل وتستفيد من التقنيات المتقدمة في مجال شبكات الاتصالات والتبادل الإلكتروني للبيانات.

٢ - الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية:

تستطيع الإدارة الإلكترونية التعامل مع مورد المعلومات التي تنتجها نظم معلومات إدارية تحتوي على مكونات ذكية مهمة مثل (قاعدة بيانات ذكية، وقاعدة نماذج ذكية وبرمجيات ذكية للتنقيب عن البيانات) وذلك لتشكيل أبعاد وعلاقات جديدة فيما بينها. أي أن بإمكان الإدارة الإلكترونية استخدام منظومات وتقنيات محوسبة تتضمن القدرة على التفكير والرؤية والتعلم والفهم واستنباط المغزى العام من سياق المعلومات المنتجة.

### ٣- الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية:

تعتبر نظم المعالجة الفورية تطويراً نوعياً لنظم المعالجة بالدفعات التقليدية التي لم تعد تناسب الطبيعة المتغيرة والسريعة للأعمال والتي تتطلب تحديثاً مستمراً للبيانات، وإنتاجاً مستمراً للمعلومات فضلاً عن ذلك تقدم نظم المعالجة التحليلية الفورية فرصة إضافية للإدارة الإلكترونية لإنتاج تقارير معلوماتية متعددة وتوفير قدرات الدخول المرن والسريع لأحجام كبيرة من بيانات مشتقة من عمليات تخضع مدخلاتها لتغيير مستمر.

### ٤- الانتقال من مفهوم الميزة النسبية إلى مفهوم الميزة التنافسية المؤكدة:

إن مفهوم الميزة النسبية سائداً لفترة طويلة ومصاحباً للمنافسة التقليدية والأساليب القديمة في العمل الإداري. لكن مع المزايا التي تتيحها الإدارة لا سيما توفير قدرات تقديم الخدمة الممتازة بصورة فورية وبالوقت الحقيقي للمستفيدين والفئات الأخرى ذات المصلحة لم يعد هذا المفهوم كافياً لحاجات الإدارة وقواعد لعبة المنافسة الجديدة.

كما أن هناك مجموعة من الوظائف الأساسية ذكرها (غنيم، أحمد محمد، ٢٠٠٣، ص ٧٢) ويمكن إيجازها على النحو الآتي:

١- التخطيط الإلكتروني: يعتمد التخطيط الإلكتروني على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث تتسم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها، كما تتجه نحو تحديد الاتجاهات الرئيسية لأعمال المنظمة ومعاملاتها ولا تركز على النواحي التفصيلية، كما تصبح القرارات مركزية بحيث يتم اتخاذها في أعلا المستويات الإدارية بالمنظمة.

ويعتمد أيضاً التخطيط الإلكتروني على تبسيط نظم وإجراءات العمل والتتسم في ظل الإدارة التقليدية بالتعقيد الشديد، حيث يتم استبدالها بنظم وإجراءات سريعة وحاسمة تعتمد بالدرجة الأولى على استخدام

شبكات الاتصالات اللاسلكية والتي تجعل أداء الأعمال يتم لحظياً، ويعتمد التخطيط الإلكتروني أيضاً في ظل الثورة الإلكترونية المعاصرة على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرارات، ولنظم الخبرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، حيث أصبح المهتمون بتطبيقات الحاسبات الآلية يؤمنون بأن عصر المعلومات قد ولى وانتهى وحل محله عصر المعرفة، بحيث أصبح الاتجاه لان نحو تنظيم قواعد للمعرفة وكذلك بناء مجتمعات لهذه المعرفة.

٢- التنظيم الإلكتروني: يعتمد التنظيم الإلكتروني للمنظمات المعاصرة على إجراء تغييرات في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الطويل إلى الشكل المفرطح، وذلك على اعتبار أن الهياكل الطويلة تتعدد مشكلاتها، حيث تتعدد فيها المستويات الإدارية مما يترب عليه زيادة في التكاليف، كما تتباعد فيها أيضاً المسافات بين الإدارة العليا والعاملين، مما يؤدي إلى وجو صعوبات في التنسيق وتتعدد عمليات الاتصال، ولذلك فإنه يمكن استبدال الهياكل التنظيمية الطويلة باستخدام هياكل تنظيمية أخرى جديدة تميل إلى التفرطح، مما يؤدي إلى وجود تدفق أفضل للمعلومات ورفع كفاءة وفعالية عمليات الاتصالات بالمنظمة.

٣- التوجيه الإلكتروني: يعتمد التطبيق الكفء والفعال للتوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة على وجود "القيادات الإلكترونية" والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف لديناميكية أو العمل على تحقيقها. هذا ولا بد أن يكون هؤلاء القادة مبتكرون ولديهم الاستعدادات الكاملة لتحمل كل المخاطر التي تتعرض لها منظماتهم عند التعامل بالنظم الإلكترونية، كما لا بد عليهم أيضاً من تفهم الحاجة إلى ضرورة وجود فرد ما مسئول عن كل الجهود المبذولة سواء كان ذلك بالنسبة للتكاليف التي يتم تحملها أو الوقت الذي يتم بذل النشاط فيه. ولا بد أن تكون هذه القيادات أيضاً قادرة على التعامل مع مواقع المنظمات على

شبكات الاتصالات الالكترونية، وإن يتوفر لدى كل منها حب العمل والمقدرة على التعامل الفعال بطريقة الالكترونية مع الأفراد الآخرين، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة.

٤- الرقابة الالكترونية: يعتمد التطبيق الكفء والفعال للرقابة الالكترونية بالمنظمات المعاصرة على استخدام نظم رقابية تأخذ في اعتباره كل الأساليب والإجراءات الرقابية التي تتسم بالكفاءة الفعالية، وكذلك تحديد السلطات والمسؤوليات والصلاحيات المختلفة.

كما تتم المراقبة الالكترونية لأعمال وأنشطة المنظمة ووظائفها وكذلك المراقبة على العاملين فيها باستخدام العديد من أساليب المراقبة الالكترونية، تلك التي تختلف في طبيعتها وجوها عن أساليب الرقابة التقليدية. وبالإضافة إلى ذلك فإن التطبيق الكفء والفعال للرقابة الالكترونية بالمنظمات المعاصرة يتطلب أيضاً ضرورة تخفيض مستويات الرقابة والمراجعة وذلك باعتبار أن الإفراط في أدائها يعد من الأعمال عديمة القيمة، وبالتالي فإن المنظمات الالكترونية تسعى إلى التركيز على استخدام الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط وتقضي بالتالي على الإفراط المستمر في أداء هذه العمليات.







# الفصل الثاني

التسويق الإلكتروني

(E-marketing)







## الفصل الثاني

### التسويق الإلكتروني

« تمهيد:

إن التسويق الإلكتروني يعتبر من المفاهيم التي ترتبط بالتجارة الإلكترونية بشكل كبير، وحيث أن التسويق الإلكتروني أثبت فاعليته في الكثير من الدول المتقدمة، يعتبر إعداد خطة للتسويق الإلكتروني من أبرز الأساسيات التي توليها منظمات الأعمال أولوية أساسية وغالباً ما تناط مهام إعداد الخطة بفريق التسويق أو فريق التجارة الإلكترونية، وقد أصبح التسويق الإلكتروني يأخذ حيزاً كبيراً من اهتمام العالم سواء كانوا باحثين أو منظمات أو أفراد، حيث بينت آخر الإحصائيات الصادرة عن شركة أوف كوم للبحوث التسويقية (Ofcoem, 2011) بأن ٧٩٪ من مستخدمي الإنترنت في بريطانيا قاموا بعمليات شراء في العام ٢٠١٠، وهذا يؤكد على مدى انتشار التسوق الإلكتروني والذي جعل إمكانية الوصول إلى العديد من المنتجات العالمية والمصنعة في دول متعددة في متناول اليد وبمتمهى السهولة والتوفير.

إن أهمية التسويق الإلكتروني تنبع من الحجم الهائل للتبادلات التجارية التي تحصل بواسطة الإنترنت بشكل يومي وفي أنشطة متعددة كما ونوعاً وهي ما يعرف بـ (حجم التبادلات التجارية الإلكترونية) والتي أدت على الجانب الآخر إلى زيادة أهمية البحث في كافة العوامل المؤثرة والمتأثرة في التبادلات الإلكترونية سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات أو الحكومات لما لذلك من أثر مباشر في رفع قدرة منظمات الأعمال على المنافسة في مجال التجارة الإلكترونية المحلية والإقليمية والعالمية (Constantinide, 2004).

كما أن دراسة وتحليل العوامل المحيطة بالتسوق الإلكتروني (Online Shopping) يعتبر أحد أهم أولويات المختصين في التسويق سواء كانوا أكاديميين

أو ممارسين للتسويق عملياً (Al-Nawayseh, 2012)، ففي دراسة قام بها شوينغ (Cheung et al. 2003) بين بأنه في العام ٢٠٠١ فقط كان هنالك أكثر من ١٢٠ دراسة حاولت فهم سلوك المستهلكين الذين يرتادون الإنترنت للتسوق وهذا يعكس بلا شك بأن التسويق الإلكتروني يعتبر أحد الأركان الأساسية التي يقوم عليها التسويق في العصر الحديث.

ومن هنا فإن العولمة وسهولة دخول الشركات العالمية للأسواق المحلية حتم على منظمات الأعمال على اختلافها العمل على زيادة وتحسين مقدراتها التنافسية، ودراسة كافة الوسائل التي من شأنها زيادة حصتها السوقية وتزويد من فرص توسعها بالإضافة إلى حمايتها من مخاطر الخسارة والخروج من السوق.

وتعتبر المؤسسات المالية وخصوصاً المصارف من منظمات الأعمال الرائدة التي تبنت ووفرت خدمات التسوق الإلكترونية في وقت مبكر، حيث وفرت العديد من البنوك العالمية والمحلية خدمات الكترونية واسعة للزبائن حسب اختياراتهم وتفضيلاتهم فمثلاً بعض الزبائن يفضل استخدام الانترنت من حاسبه الشخصي ويريد الإلكتروني فيما يفضل آخرون استخدام الهاتف الخليوي لتلك الغايات، فمثلاً يعتبر بنك الـ (HSBC) رائداً في توفير خدمات الكترونية إعلانية وأخرى تتعلق بالتقارير الدورية التي يتم تزويدها للزبائن (Chaffey, 2011).

هذا وسيتم تخصيص هذا الفصل للحديث عن التسويق الإلكتروني بشكل مفصل.

### « مفهوم ونشأة التسويق الإلكتروني »

إن مفهوم التسويق الإلكتروني بدأ ينتشر في العديد من قطاعات الأعمال، ولعل القطاع المصرفي من أبرزها حيث يتوفر في هذا القطاع الإمكانيات المادية والتكنولوجية الحديثة التي ترفع من مستوى قدرة هذا القطاع على مواكبة المستجدات لتوفير ما هو أسهل وأكثر أمناً لكافة العملاء سواء أفراداً أو منظمات أو حكومات.

"يعتبر التسويق الإلكتروني المصرفي أحد مجالات المعرفة التسويقية حديثة العهد كما أن مجالات الكتابة فيها رائدة وقد نما هذا المجال بصورة متسارعة أسهم فيها التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات ونظم الاتصال الإلكتروني المترابطة بها" (معلا، ٢٠١٤، ص ٢٠).

كما أصبح التسويق الإلكتروني يلعب دوراً محورياً في العمليات المصرفية، إذ جعل إدارات المصارف تدرك أهمية ومستقبل التسويق الإلكتروني وأثاره المباشرة على تطور ونجاح مؤسساتهم.

فتحديات العصر الحديث تقتضي على منظمات الأعمال خاصة في الدول النامية العمل لمواكبة ما توصلت إليه منظمات الأعمال في الدول المتقدمة، حيث أن العالمية والإلكترونية الأعمال فتحت الأسواق العالمية وبدأت المنافسة تأخذ شكلاً أكثر حدة بحيث يستطيع العملاء على اختلاف أماكنهم الموازنة بين الخدمات المقدمة إليهم أو التحول لمنظمات أخرى تقدم لهم خدمات أفضل بكل سهولة ويسر، من هنا كان لابد من رصد التسويق الإلكتروني بمفهومه وأبعاده وأهدافه وأهميته وتحدياته وهذا ما سنقوم بتقديمه في هذا الجزء من الدراسة.

أما نشأة التسويق الإلكتروني فتعود إلى الثورة المعلوماتية الإلكترونية التي جعلت منظمات الأعمال تتسابق في توظيف كل جديد من وسائل تكنولوجيا المعلومات لتحقيق منافع على مستويات متعددة كأن تزيد من مقدرتها التنافسية من خلال التواصل مع السوق والعملاء بشكل دوري وفعال، وقد بينت شركة فوريسست للأبحاث (*Forest Research*, 2013) بأن مستوى الإنفاق على التسويق الإلكتروني كان في العام ١٩٩٤ يساوي صفر وانتقل إلى ٣٠٠ مليون دولار في العام ١٩٩٥ ووصل إلى ٢٠٠ بليون دولار في نهاية العام ٢٠١٢، ويعتبر مصطلح التسويق الإلكتروني من أهم المصطلحات التي تترد ضمن الأعمال الإلكترونية كالتجارة الإلكترونية، وقد اختلفت التطبيقات التي من خلالها تم توظيف تقنيات التسويق الإلكتروني، كما اختلفت الأطر التي عرف من خلالها الباحثون التسويق الإلكتروني، وفي ما يلي نورد أبرز هذه المفاهيم:

التسويق الإلكتروني وسيلة لإقناع العميل بالشراء وتسهيل عليه الجهد والوقت ومشقة الوصول إلى المنتج المطلوب، ويعتبر التسويق الإلكتروني وسيلة جديدة دخلت على المستهلك ومفيدة للشراء بأسهل طريقة وتوفر عليهم مشقة الزحام إلى المحلات التجارية ويمكن للتسويق عبر الإنترنت من إجراء الحوار البيعي بين الشركة والعميل من خلال طرح المنتجات عبر الإنترنت. وتتم طريقة الدفع بوسائل كثيرة مثل الفيزا كارد / الماستر كارد أو وسائل أخرى. (العلاق، ٢٠٠٤، ٤٣).

يتأثر التسويق الإلكتروني بطريقة عرض السلع ويختلف الإقبال من العملاء على السلعة في الإنترنت من شخص إلى آخر وفقاً لصفاته الشخصية من خلال الجنس، ذكر أم أنثى، والمستوى التعليمي له دور فعال وكبير حيث أن الشخص المتعلم قد يشتري من الإنترنت بعكس الشخص غير المتعلم وليس له خلفية عن الإنترنت أو الشراء عبره، والمستوى التعليمي مهم جداً لأنه يعبر عن ثقافة المستهلك. كما أن الاهتمام بالعمل الإلكتروني مهم كما يبينه (العلاق، ٢٠٠٤، ٢١) لأن ذلك يؤدي إلى:

- ١- زيادة حدة المنافسة.
  - ٢- زوال الحدود السياسية والاقتصادية.
  - ٣- زيادة انتشار البيانات والمعلومات للمنظمات والمستهلكين.
- والتسويق الإلكتروني يعرف بأنه قدرة منظمات الأعمال (بما يشمل المصارف التقليدية والإسلامية) على إدارة التفاعل بين المنظمات والعملاء اعتماداً على تكنولوجيا الإنترنت والتقنيات الرقمية بما يحقق الأهداف التسويقية للمنظمة.

من هنا نجد بأن العناصر الأساسية المكونة لمفهوم التسويق الإلكتروني تتكون مما يلي:

- ١- تحقيق الأهداف التسويقية.
- ٢- التفاعل مع العملاء الحاليين والمستقبليين.
- ٣- استخدام مختلف وسائل التكنولوجيا والاتصالات.
- ٤- شمول نشاطات تسويقية مختلفة داخل وخارج المنظمة.

## « تعريف التسويق الإلكتروني »

يقصد بالتسويق الإلكتروني على أنه " تخطيط أكثر فعالية لتنفيذ الأفكار والتوزيع والترويج " (نصير: ٢٠٠٥)

ويقصد به أيضاً: " إدارة التفاعل بين المنظمة والمستهلك من قطاع البيئة الافتراضية من أجل تحقيق المنافع المشتركة: (أبو فارة، ٢٠٠٤، ١٣٥)

كما يعرفه (العلاق، ٢٠٠٢) بأنه: " عبارة عن استخدام الإنترنت والتقنيات الرقمية ذات الصلة لتحقيق الأهداف التسويقية ". (العلاق، ٢٠٠٢، ١٩)

- عرف (Chaffey, 2011, 417) التسويق الإلكتروني على أنه "تحقيق الأهداف التسويقية من خلال استخدام وسائل الاتصالات الإلكترونية"، وقد بين بأنه يختلف عن مفهوم التسويق بواسطة الإنترنت (Internet Marketing) حيث بين بأن التسويق بواسطة الإنترنت يعتبر أحد وسائل التسويق التي تستخدم مع الوسائل التقليدية الأخرى، كما بين بأن التسويق الإلكتروني يأخذ جانباً أكثر أهمية وشمولاً".

- وقد بين (أبو فارة، ٢٠٠٩، ص ١٠٩) بأن التسويق الإلكتروني يعني: " إدارة التفاعل بين المنظمة و المستهلك في فضاء البيئة الافتراضية من أجل تحقيق المنافع المشتركة، والبيئة الافتراضية للتسويق الإلكتروني تعتمد أساساً على تكنولوجيات الإنترنت وعملية التسويق الإلكتروني لا تركز فقط على بيع المنتجات إلى المستهلك بل تركز أيضاً على إدارة العلاقات بين المنظمة من جانب و المستهلك وعناصر البيئة الداخلية والخارجية من جانب آخر".

- في حين بين فضيلة (٢٠١٠) بأن التسويق الإلكتروني هو "تطبيق الإنترنت والتقنيات الرقمية ذات الصلة لتحقيق الأهداف التسويقية".

- كما عرفها كل من ستاريوس وفورست بأنها (Strauss & Frost, 2001, p23) استخدام البيانات الإلكترونية للتخطيط وتنفيذ النشاطات المتعلقة بالتوزيع والتسعير وتوفير الخدمات والمنتجات بما يشبع حاجات الزبائن وبما يحقق أهداف المنظمة.

كما ويعرف التسويق الإلكتروني بأنه "استخدام التكنولوجيا والانترنت لتحقيق المنافع التي يمكن ان تحقق للمستهلك من خلال التعرف على المنتجات عبر الوسائل الالكترونية وسرعة وصول المنتجات من أي مكان بالعالم وهي وسيلة لتقليل الجهد والوقت والتكلفة على العميل.

كما أن التسويق الإلكتروني يقلل تكلفة الحصول على المعرفة بعكس الشخص الذي يقصد محل معين وقد يكون بعيداً عن المنطقة للحصول على الخدمة فالتسويق الإلكتروني يكسر المسافات الجغرافية، ويقلل أيضاً الوقت والجهد ويهتم أيضاً بتوزيع الرسائل بتكلفة قليلة، على سبيل المثال من خلال البريد الإلكتروني.

#### « استراتيجية التسويق المصرفي الإلكتروني »

تتمثل استراتيجية التسويق المصرفي الإلكتروني بتقديم الخدمات المصرفية الالكترونية عن طريق الشبكة العنكبوتية الدولية الانترنت كقناة تسويقية جديدة لها خصائصها الفريدة المميزه لها عن بقية القنوات الاتصالية الاخرى التي تمتاز بالسرعة وانخفاض التكاليف، وقد عبرت استراتيجية التسويق الإلكتروني عن عملية التحول من السوق المكاني (market place) إلى السوق الفضائي (market space) والتسويق الفضائي والكتالوج الإلكتروني (اسماعيل، شاكر، ٢٠١٠، ص ٧)

وإن استراتيجية التسويق المصرفي الإلكتروني في المصارف الإسلامية يجب أن تقوم على استخدام واستثمار شبكة الانترنت وقنوات التواصل الاجتماعي الأخرى كوسائل تسويقية لها خصائصها المتجددة والمتغيرة بشكل سريع ومتطور، وأنه لا بد

من ترجمة هذه الاستراتيجية إلى خطط فعلية قابلة للتطبيق بشكل سهل ويحقق الأهداف في تذليل العقبات والتخوفات التي تواجه العملاء وتحفزهم على استخدام هذه الوسائل في عملياتهم المصرفية مع المصارف بشكل عام والمصارف الإسلامية بشكل خاص الإسلامية.

### « مميزات التسويق الإلكتروني؛

يتضمن التسويق الإلكتروني خصائص وميزات عديدة جعلت من استخدامه ذات فائدة وأهمية كبيرة في منظمات الأعمال، وقد بينت العديد من الدراسات (فضيلة، ٢٠١٠) (اسماعيل، شاكر، ٢٠٠٧) و (Chaffey, 2011, 425-430) بأن أهم مميزات التسويق الإلكتروني تتمثل في مايلي:

- ١- قابلية الإرسال الموجهة: إن تعدد قنوات الاتصال في ظل الثورة التكنولوجية، سهلت على المنظمات التواصل مع زبائنهم، وتستطيع المنظمة التأكد من رضا الزبائن بطرق كثيرة تتميز بالسهولة واليسر حيث لم تكن وسائل الاتصال هذه متاحة للمنظمات بهذا المستوى من التقنية في أي وقت مضى.
- ٢- التنوع: يوفر التسويق الإلكتروني فرصة تسويق خدمات ومنتجات متنوعة ومتعددة في نفس الوقت وبذات الوسائل.
- ٣- التفاعلية: وتمنح هذه الميزة الفرصة للعملاء للتواصل المباشر مع المنظمات والتعبير بكل حرية عن كافة متطلباتهم واحتياجاتهم.
- ٤- الذاكرة والتخزين: تعطي هذه الميزة المنظمة القدرة على تخزين البيانات واسترجاعها بكل سهولة ويسر في أي وقت، مع إمكانية حفظ كافة التفاصيل المتعلقة بكافة الزبائن وتفضيلاتهم.
- ٥- الرقابة: تعطي المستهلك مساحة وحرية أكبر في إيضاح البيانات المتعلقة به في حال شراء منتجات معينة والتعليق إيجاباً أو سلباً على السلعة التي اشتراها، حيث يستطيع المستهلك أن يختار البيانات التي يريد التصريح بها.



- ٦- قابلية الوصول: تتيح الفرصة لكافة الأفراد المتصلين بشبكة الإنترنت للاستفادة من كافة الخدمات التسويقية الإلكترونية التي تقدمها المنظمات، دون تحمل عناء التسوق التقليدي وتحدياته الزمانية والمكانية والاقتصادية.
- ٧- المرونة: يوفر التسويق الإلكتروني عملية تفاعل المنظمات مع عملائها بمرونة عالية من حيث الوسائل والوقت والمحتوى الخاص بالاتصال.
- ٨- الابتكار: يتيح التسويق الإلكتروني الفرصة أمام منظمات الأعمال البحث عن وسائل وتطبيقات جديدة لتلبي احتياجات العملاء الجديدة ومعرفة متطلباتهم المختلفة.
- ٩- انخفاض التكاليف: إن استخدام شبكة الانترنت عمل على خفض التكاليف التسويقية وعلى الحد من العوائق ومصاريف التنقل وإلى السرعة في الأداء وفي الوصول إلى عملاء المؤسسات المصرفية.
- ١٠- جودة خدمة العملاء: إن جودة الخدمات المصرفية التي تقدم عبر الانترنت وسرعة وصول هذه الخدمة قللت كثيراً من تكاليف وجهد العملاء ووقتهم للذهاب إلى موقع المصرف للحصول على الخدمة المصرفية.
- ١١- مساعدة العميل: وفرت خدمة الانترنت لعملاء المصارف خدمة المقارنة والمفاضلة بين الخيارات الكثيرة المنافسة أمام العملاء واتخاذ القرار بالاختيار.
- ١٢- زيادة الانتاجية: وذلك من خلال الاهتمام بالاسئلة الموجهة من قبل العملاء للمصرف عبر موقعه الإلكتروني والإجابة عليها.
- ١٣- مبادلة المعلومات: يعمل التسويق الإلكتروني على تسهيل مبادلة المعلومات بين المعنيين وتعديلها في الوقت المناسب والرقابة عليها..
- ١٤- مراعاة المصارف احتياجات العملاء من خلال التسويق الإلكتروني: وذلك حسب متطلباتهم واحتياجاتهم ومواءمة هذه الخدمات لمختلف شرائح ومستويات العملاء.

ومما سبق يتبين بأن ميزات التسويق الإلكتروني لم تعد محصورة فقط فيما سبق من نقاط لا بل ان هناك ميزات يصعب حصرها، لكن يمكن إجمالها بأن التسويق الإلكتروني أصبح أكبر نقلة نوعية في عالم التجارة والتسويق لا يمكن التراجع عنه لا بل أن هناك جهوداً متواصلة لتطوير هذه التقنية بشكل أفضل وأكثر شفافية وأماناً ويسراً وسهولة على العملاء.

### « وسائل وتطبيقات وعمليات التسويق الإلكتروني عبر الانترنت:

لقد بين العديد من الباحثين بأن هناك مجموعة من الأدوات والوسائل الأساسية التي تستخدم في تسويق الخدمات عبر الانترنت (رضوان، هشام ٢٠١٠، إسماعيل، شاكر ٢٠١٠) (Adler, M. 2010) وهي كما يلي:

#### الأدوات والوسائل:

١- الموقع الإلكتروني: الموقع الإلكتروني أداة ترويج مؤثرة لمنظمات الأعمال، ويحتاج الموقع إلى ترويج فعال حتى ينجح في أداء وظائفه بصورة فاعلة، ومن الأشياء التي يجب أن يتم الاهتمام بها عند تصميم المواقع الإلكترونية هي: سهولة الاستخدام، وضوح وتميز التصميم.

٢- البريد الإلكتروني: يعتبر البريد الإلكتروني وسيلة فعالة وسريعة، كما يعتبر بديل للرسائل الورقية، ويتميز البريد الإلكتروني بإمكانية توجيهه دون أي وساطات، وتعتبر قوائم البريد الإلكتروني المتعددة وسيلة اتصال مؤثرة لمنظمات الأعمال (Herbst, 2002, p.166)، كما يمكن استخدام البريد الإلكتروني في العمليات المصرفية لإرسال الوثائق المطلوب إلحاقها بالرسائل أو استلام الوثائق المطلوب استلامها.

٣ محركات البحث: محركات البحث من أهم الوسائل التي يمكن من خلالها إيجاد ملايين المواقع الإلكترونية والوصول إليها فقط من خلال نقرة واحدة على الرابط، وتهتم محركات البحث مثل جوجل (Google) بتطوير خدماتها بحيث

تحلل المقصود بما يبحث عنه مستخدم الإنترنت وتوفر له كافة الاحتمالات القريبة إلى احتياجاته، وهنا يمكن لمنظمات الأعمال أن تستفيد من هذه المحركات من خلال جعل موقعها من المواقع التي يمكن عرضها بسهولة عند البحث في المحركات.

٤ - **المجلات الإلكترونية:** تهتم المجلات الإلكترونية في مواضيع محددة، قد لا تكون متوفرة لعامة الناس، ولكن بعض الشركات التي تصدر هذه المجلات تحتفظ بقوائم البريد الإلكتروني للعملاء الذين لديهم الرغبة في الحصول على المعلومات المتعلقة بمتطلباتهم، وهنا تظهر أهمية الإعلان والتواجد في مثل هذه الإصدارات الموجهة لزبائن محددين من ذوي الاهتمام وقد بينت العديد من الدراسات أن مثل هذه الوسائل تساهم في تسهيل وبناء علاقات جيدة مع العملاء لإطلاعهم بشكل دوري على كل ما هو جديد.

٥ - **حملات التسويق الإلكترونية:** يعتبر البريد الإلكتروني من الوسائل التي تعتمد عليها منظمات الأعمال بكثافة عالية لحملات تسويقية، كما أن هنالك شركات متخصصة تقوم بإرسال آلاف الإيميلات يوميا للترويج لمنتجات مختلفة، وقد أدى انتشار هذه الوسيلة بشكل كبير إلى الحد من تأثيرها، فعندما يقوم المستخدم بالإطلاع على بريده الإلكتروني ليجد مئات الإيميلات الترويجية سيقوم بحذفها بشكل مباشر دون الإطلاع عليه، من هنا يجب على المسوقين دراسة العوامل المؤثرة على الاستجابة لمثل هذه الإيميلات.

٦ - **الإعلان الإلكتروني المبوب:** والذي توفره بعض المواقع الإلكترونية التي تتميز بزيارة عدد كبير من المستخدمين يوميا كالمواقع الإخبارية والترفيهية، وتختلف الطرق التي توفرها المواقع للإعلان فمنها ما يقتضي دفع عمولة مقابل الشراء أو مقابل زيارة الموقع الإلكتروني للشركة المعلنه فقط، أو مقابل نشر العلامة التجارية.

ومن السمات الأساسية التي يجب أن تتوفر في الإعلان الإلكتروني ما يلي حسب ما ورد في التقرير الخاص بشركة (Global Millennia Marketing, 2002):

- يجب أن يكون عنوان الإعلان ملفت للانتباه.
- يجب أن يكون بسيط بحيث تصل فكرة الإعلان بسهولة.
- يجب أن تكون محفزة على القيام بفعل ككلمة (اضغط).
- يجب أن يتم تحميل الموقع الذي يشير إليه الإعلان بسرعة.
- يجب أن يكون موقع الإعلان في صفحة الموقع الإلكتروني مناسب للمستخدم لملاحظته ومتابعته.

وبناء على ما سبق يتبين بأنه يجب على إدارات القطاع المصرفي أن تحيط بكل ما هو جديد من وسائل وأدوات تواصل الكترونية حديثة وأن توفر الكوادر التي تمتلك الخبرة الكافية في استخدام كافة هذه الأساليب والوسائل المستخدمة في التسويق الإلكتروني مع التركيز على ما هو أكثر فاعلية وكفاءة بالنسبة لها وللمستخدمين، حتى تبقى هذه المنظمات المصرفية وخاصة الإسلامية مواكبة للتطورات التكنولوجية الحديثة وتبقى خدماتها في نفس مستوى خدمات المصارف الأخرى.

### « عمليات ووسائل الدفع المصرفي الإلكتروني »

أوضح (عبد الحميد، ٢٠١٠، أبو فارة، ٢٠٠٩) بأن المصارف الإلكترونية تقدم خدماتها وفق التقنيات الإلكترونية لعملائها وأهم هذه الوسائل والخدمات ما يلي:

- ١ - النقود الإلكترونية: يعتبر النقد الإلكتروني وسيلة من وسائل الدفع الإلكتروني تتم بالتوافق بين العميل والبنك بحيث يفوض العميل البنك ويعهد إليه بتولي كافة التحويلات الخاصة بالعمل من حساباته، وبذلك يقوم البنك بسداد التزامات العميل، ويتم تداولها من خلال شبكة الانترنت (الهاتف النقال المصرفي، أوامر الدفع المصرفية، خدمات المقاصة الإلكترونية، الانترنت المصرفي).

٢- المحافظ الإلكترونية: تقدم المحفظة الإلكترونية خدمة تشبه الوظيفة التي تقدمها المحفظة المادية ويتم فيها ومن خلالها تخزين آمن لبيانات بطاقات الائتمان والتقيد الإلكتروني والبطاقات أو النقود البلاستيكية بالإضافة إلى الهوية الشخصية وتقدم هذه المعلومات من خلال المحفظة على موقع فحص البيانات، ومن أهم هذه المحافظ (محفظة باسبورت ميكروسوفت).

٣- البطاقات البلاستيكية: إن تعدد البطاقات البلاستيكية دفعت كثيراً من البائعين إلى تطوير هذه البطاقات إلى بطاقات ذكية، ويتم استخدام هذه البطاقات من خلال آلات الصراف الذاتي (ATM) حيث عملت هذه البطاقات على تسهيل وتحسين الخدمة المصرفية للعملاء خلال (٢٤) ساعة وخلال العطل، وتنقسم هذه البطاقات إلى ما يلي:

- بطاقات الدفع (Debt Cards): وهي تعتمد على وجود أرصدة فعلية للعميل، وتميز بأنها توفر الوقت والجهد للعملاء وكذلك زيادة إيرادات البنك المصدر لها.

بطاقات الائتمان (Credit Cards): وهي البطاقات التي تصدرها البنوك في حدود مبالغ معينة، وهي تسمح لحاملها بشراء الخدمات على أن تدفع قيمة هذه المشتريات آجلاً وعادة تكون هذه البطاقات محددة بسقف معين للمبالغ المسموح بها ويجب أن تسدد هذه المبالغ بتاريخ معين، وإذا تأخر التسديد فإن ذلك يرتب فوائد على المستخدم (العميل) (ومن هذه البطاقات بطاقات (الفيزا، الماستر كارد، أمريكان اكسبرس).

- بطاقات الصرف الشهري: وهي بطاقات يتم من خلالها الشراء بأجل ولكن يجب سداد قيمة المشتريات من خلالها خلال شهر واحد.

- شيكات الضمان: ويتم استخدامها كبطاقات دفع وبدأت هذه في بريطانيا في محاولة من البنوك لجذب العملاء، كما أن الشيكات الإلكترونية ترسل من قبل العميل إلى مستحقي الدفع ويتم تقديمه للبنك ويسجل لحساب حامل الشيك وهو موازي للشيك التقليدي.

الهاتف المصرفي: أصبح الهاتف النقال من الوسائل التي يتم استخدامها من قبل العملاء لتنفيذ عملياتهم المصرفية بكل يسر وسهولة من خلال الهاتف، وذلك على مدار الساعة وكذلك إعلام العملاء عن جميع العمليات التي تتم على حساباتهم.

### « خطوات التسويق الإلكتروني »

استنادا للعديد من الدراسات (Viktor, 2010; Vejmola, 2010; Jay Conrad, 2009) فإن هنالك خمسة خطوات أساسية موضحة في الشكل التالي تمثل التسويق الإلكتروني ونوضحها كما يلي:

#### خطوات التسويق الإلكتروني



١ - اتخاذ القرارات: إن اتخاذ القرارات التي تعنى بتوظيف التسويق الإلكتروني كإستراتيجية تسويق في المنظمة تعتبر من أولى خطوات تبني واعتماد التسويق الإلكتروني، وهنا يتم بناء إستراتيجية مبدأية مقسمة إلى مجموعة من المهام بحيث تجيب هذه الاستراتيجية عن الأسئلة التالية:

- تحليل الوضع الراهن:
- ماهو الوضع الراهن للنشاطات التسويقية في المنظمة؟
- تحديد الأهداف:
- ماهي مجموعة الأهداف المراد تحقيقها؟
- إيجاد الفئة المستهدفة:
- من هم العملاء المتوقعين؟
- إيجاد موقع (مركز) في السوق:
- هل هنالك أي ثغرات في السوق يمكن استغلالها؟
- تحقيق الفائدة للفئة المستهدفة:
- ماهي الفائدة المتحققة لعميل المنظمة والتي تتميز عن المنافسين ؟
- تحديد هوية المنظمة:
- ماهي الصورة التي تسعى المنظمة من خلالها الوصول للعالم ؟
- تحديد الوسائل والطرق التسويقية المناسبة:
- ماهي الوسائل والطرق والأدوات الخاصة بالتسويق الإلكتروني والتي ترغب المنظمة باستخدامها ؟
- تخطيط الميزانية:
- كيف سيتم تقسيم الميزانية المخصصة للتسويق الإلكتروني على كافة النشاطات والمهام ؟

٢- توزيع الموارد: إن عملية تخصيص الموارد المتوفرة للأنشطة والمهام المختلفة تعتبر من الأمور الهامة لنجاح أي خطة، وفي ما يتعلق بالتسويق الإلكتروني فلا بد من توزيع كافة الموارد سواء كانت التكنولوجية، أو المادية، أو المتعلقة بالقوى البشرية حسب خبراتهم ومهاراتهم ونقاط القوة والضعف لديهم، ويمكن أخذ عاملين أساسيين بعين الاعتبار عند توزيع الموارد وهما الوقت اللازم لإنجاز المهمة، ومدى توفر المورد أو صلاحيته.

٣- التنفيذ: إن عملية التنفيذ تعتبر محور التسويق الإلكتروني والتي تمثل الجانب الحقيقي والعملي من التسويق حيث يتم بناء المنهج الذي سيتم من خلاله تنفيذ التسويق الإلكتروني، كما يتم جمع كافة المعلومات اللازمة حول الأسواق المستهدف وتفضيلات العملاء، وفي هذه المرحلة تبدأ المنظمة بتحقيق التفاعل الفعلي مع العملاء، وهنا يجب أن يكون لدى المنظمة القدرات الكاملة على الاستجابة السريعة ورصد كافة المتغيرات التي من شأنها رفع مستوى أداء التسويق الإلكتروني.

٤- المراقبة: إن عملية التنفيذ ترتبط بشكل مباشر بالقياس والمراقبة والتي تعطي مؤشر مباشر على مدى نجاح العمليات المختلفة للنشاطات المتضمنة في التسويق الإلكتروني، حيث أنه بدون المعلومات التي يتم رصدها خلال هذه المرحلة لا يمكن تحليل المخرجات، من هنا يجب على المنظمة أن تقوم باختيار أفضل وسائل المراقبة التي تساعد على الوصول إلى نتائج صحيحة.

٥- التحليل والتطوير: بعد أن يتم جمع كافة المعلومات المناسبة والملائمة لأغراض التحليل، يقوم فريق مختص في المنظمة بتحليل النتائج، وتقديم توصيات وخيارات خاصة بتطوير أساليب العمل الحالية، وتحديد أهداف جديدة أو توسيع الأهداف الحالية لزيادة مستوى النتائج المتحققة من التسويق الإلكتروني على مستوى المنظمة.



وبناءً على ما سبق يستنتج بأن دورة عملية التسويق الإلكتروني مترابطة بخطواتها بشكل ديناميكي ومستمر وعليه فإن أهم هذه الخطوات هي التي تقيس النتائج للنشاط التسويقي ومقارنة ذلك بالأهداف الموضوعية ثم دراستها بما يحقق تعظيم إيجابيات وتخفيف السلبيات.

### « إيجابيات التسويق الإلكتروني »

لقد بين (Vejmola, 2010) بأن هنالك سبعة مزايا إيجابية للتسويق الإلكتروني نلخصها كما يلي:

١ - القدرة على الاستهداف المحدد: وذلك لأننا من خلال الانترنت نستطيع الوصول إلى مجموعات محددة من العملاء المهتمين لمنتجات أو خدمات محددة، بل يمكن توجيه الرسالة التسويقية إلى أفراد لهم احتياجاتهم وتفضيلاتهم الخاصة.

وهذا يتيح لمنظمات الأعمال فهم الزبائن وتخصيص (Customization) منتجات أو خدمات تناسبهم.

٢ - الرقابة والقياس: إن التسويق الإلكتروني يقدم معلومات دقيقة عن عدد المستجيبين وكيفية الاستجابة، وهنالك بعض التقنيات التكنولوجية التي توفر فرصة الإطلاع على عدد زائري الموقع الإلكتروني، كما يمكن أيضاً تحديد عدد من مشاهد الإعلان وقام بزيارة الموقع الذي عرض الإعلان، وبالتالي فإن وسائل التحليل الإلكترونية توفر إحصائيات عالية المستوى يمكن من خلالها معرفة نسبة المشاهدة يومياً أو حتى على مدار الساعة.

٣ - التفاعل بين المنظمة والعملاء: التسويق عبر الإنترنت قلل من بعض السلبيات للتجارة العالمية وأتاح إمكانية التواصل الحقيقي والفعال بين المنظمة أينما كانت والعميل أينما كان، ويمكن للعميل التعبير عن رضاه لمستوى الخدمة

أو جودة المنتج، أن التسويق الإلكتروني يتميز على ما يقدمه التسويق التقليدي للمنظمة والعملاء فرصة الاقتراب أكثر لمعرفة اهتمامات الطرفين، ولهذا تعتبر طبيعة التواصل على الإنترنت ثنائية الاتجاه بين المنظمة والعميل وتوفر فرصة التفاعل البناء بين الشركة وعملائها.

٤- التعددية: تستطيع المنظمة من خلال الإنترنت أن تصل إلى أسواقها وعملائها المستهدفين، وهذا من الإيجابيات الهامة التي توفر المعلومات للمنظمة التي توظفها لرسم استراتيجياتها المستقبلية.

٥- الفاعلية: تكلفة التسويق على الإنترنت تتميز بطريقة الدفع عن طريق فعل محدد (*Pay Per Action*) ويتم الدفع عندما يقوم العميل بالضغط على الإعلان الخاص بالمنظمة، وعند استجابة المستخدم المستهدف، وعليه فإن ميزانية التسويق الإلكتروني مقارنة بالتسويق التقليدي غير مكلفة.

٦- التأثير والوصول العالمي: الإنترنت وسيلة تصل من خلالها إلى كافة المواقع في العالم مع وجود محددات بسيطة.

٧- التوفر (الإتاحة): النشاطات والفعاليات على الإنترنت لا تتوقف على مدار اليوم وعلى مدار الأسبوع ومدار السنة وليلاً ونهاراً.

هذا ويتبين بأن أهم ما يميز التسويق الإلكتروني سهولة جمع المعلومات عن العملاء واهتماماتهم والأسواق الأكثر جاذبية وتلبي رغبات العملاء يتم الحصول عليها وقياسها وتحليلها بكل سهولة ويسر ودقة مما يساعد إدارة المنظمة على وضع الخطط والاستراتيجيات الكفيلة بالوصول إلى جهات ومجموعات محددة أو جمهور العلماء وقياس مدى استجابتهم للمنتج ومتابعة التغذية العكسية والمراجعة من قبل الزبائن على المنتجات بالإضافة إلى متابعة خدمات المنتجات بعد البيع للعملاء من خلال توفير سهولة الاتصال مع المنظمة وأقسام الصيانة المختصة بالمنتجات.

## « سلبيات التسويق الإلكتروني:

بين (Viktor, 2010) بأن أهم السلبيات التي ترافق التسويق الإلكتروني هي كما يلي:

١ - انخفاض مستوى الثقة: الناس ينظرون إلى الإنترنت كوسيلة ثانوية للشراء، ولا يزال الكثير من منظمات الأعمال تفضل التعامل مع قنوات التسويق التقليدية في مشترياتهما، ويتخوف عدد من المستهلكين من التسوق عبر الإنترنت. ومع ذلك، فإنه من المتوقع أن المخاوف ستقلص في المستقبل مع الاستعمال والانتشار الكبير للإنترنت.

٢ - إن مستخدمي الإنترنت لا يمثلون كافة الناس: بعض الفئات بالكاد يمكنهم الوصول إلى وسائل التكنولوجيا المختلفة، وهناك مجموعة هامة من العملاء المستهدفين من كبار السن، ومعظمهم ليس لديهم ثقافة الإنترنت أو رغبة في التعامل مع الإنترنت.

٣ - ضعف في التسويق على المستوى المحلي: هناك العديد من المفارقات في عالم الإنترنت. منها أنه في بعض الأحيان من السهل أن تحقق منظمة ما النجاح في الأسواق العالمية من خلال التسويق الإلكتروني، وب نفس الوقت لا تستطيع أن تحقق نجاحاً مثيلاً في سوقها المحلي وجذب العملاء المحليين. ولهذا السبب يعتبر التسويق التقليدي وسيله هامة لتغطية هذا القصور في التسويق الإلكتروني.

ويتبين بأن هذه السلبيات هي نتاج طبيعي لثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإنترنت وأن هذه السلبيات لا تشكل عوائق خاصة أمام أجيال الشباب والأجيال القادمة التي أصبحت ثقافة الإنترنت من مكونات ثقافتها وشخصيتها، وبالتالي فإن التطور والتغير الهائل في الثقافة والتعليم يعمل بقوة لصالح التوسع أكثر وأكبر لثقافة استخدام التكنولوجيا والإنترنت.

## « الصور المختلفة للتسويق الإلكتروني »

يأخذ التسويق الإلكتروني صور مختلفة نوضحها في المصفوفة التالية:

مصفوفة صور التسويق الإلكتروني

مستهلك (C)	شركة (B)	الحكومة (G)	من / إلى
G2C	G2B	G2G	حكومة
B2C	B2B	B2G	شركة
C2C	C2B	C2G	مستهلك

والتي نوضحها في مايلي (Chaffey, 2011, 26):

١ - التسويق الإلكتروني بين منظمة ومستهلك (*Business-to-Consumer (B2C)*):

ويعد هذا النوع من التسويق الإلكتروني من أهم الأنواع والذي تحاول من خلاله المنظمة الوصول للأفراد المستهلكين ليصبحوا عملاء لديها.

٢ - التسويق الإلكتروني بين منظمة ومنظمة (*Business-to-Business (B2B)*):

ويشمل هذا النوع التبادلات التجارية والمعلوماتية الإلكترونية بين منظمة أعمال ومنظمة أعمال أخرى.

٣ - التسويق الإلكتروني بين منظمة وحكومة (*Business-to-Government (B2G)*):

التسويق الإلكتروني بين منظمة أعمال والحكومة والتي قد يتخللها التغذية الراجعة من منظمات الأعمال للجهات الحكومية على الخدمات التي توفرها.

- ٤ - التسويق الإلكتروني بين مستهلك ومستهلك ((Consumer-to-Consumer (C2C):  
ويعبر هذا النوع من التسويق الإلكتروني عن التبادلات بين مستهلك ومستهلك  
آخر كالمواقع الإلكترونية التي توفر القدرة لبيع منتجات لديهم لمستخدمين  
آخرين.
- ٥ - التسويق الإلكتروني بين مستهلك ومنظمة ((Consumer-to-Business (C2B):  
التبادلات التجارية والمعلوماتية بين مستهلك ومنظمة أعمال أخرى، ويشمل  
ذلك التغذية الراجعة من العملاء لمنظمات الأعمال.
- ٦ - التسويق الإلكتروني بين مستهلك وحكومة ((Consumer-to-Government (C2G):  
التبادلات التجارية والمعلوماتية والتغذية الراجعة بين المستهلكين والحكومة.
- ٧ - التسويق الإلكتروني بين الحكومة والمستهلك ((Government-to-Consumer (G2C):  
ويعد هذا النوع من التسويق الإلكتروني شبيها بما توفره الحكومة الإلكترونية  
من خدمات ومعلومات للمواطنين على اعتبارهم عملاء، كما تشمل تبادلات  
الضرائب والرسوم المفروضة من الحكومة على الخدمات المختلفة.
- ٨ - التسويق الإلكتروني بين الحكومة ومنظمة ((Government-to-Business (G2B):  
ويعد هذا النوع من التسويق الإلكتروني شبيها بما توفره الحكومة الإلكترونية  
من خدمات ومعلومات لمنظمات الأعمال، كما تشمل التعليمات والتبادلات  
الضرائب والرسوم المفروضة من الحكومة على الخدمات المختلفة التي تزودها  
لمنظمات الأعمال.
- ٩ - التسويق الإلكتروني بين حكومة وحكومة أخرى ((Government-to-Government (G2G):  
التسويق الإلكتروني بين حكومة وحكومة أخرى أو جهة حكومية مع جهة  
حكومية أخرى، بما يشمل تبادل المعلومات والخدمات سواء الداخلية أو  
الخارجية.

## « آثار التسويق الإلكتروني على المزيج التسويقي (Marketing Mix) »

لا شك بأن التسويق التقليدي والتسويق الإلكتروني يتفقان في الهدف والمنتج أو الخدمة التي يروجان لها ولكن يختلفان في الكيفية والأسلوب والوسائل المستخدمة، وقد بينت العديد من الدراسات بأن التسويق الإلكتروني قد أثر على التسويق التقليدي من خلال تأثيره على مكونات المزيج التسويقي والمعروفة بالـ (P's: Product, Price, Promotion, Place 4) " وهي العناصر الأساسية للمزيج التسويقي (طالب، وآخرون، ٢٠٠٩):

١- أثر التسويق الإلكتروني على المنتج: يعتبر المنتج العنصر الأهم في المزيج التسويقي والذي تدور حوله الرسالة التسويقية، وقد أثر التسويق الإلكتروني بشكل كبير على المنتجات بحيث ساهم في ظهور منتجات جديدة بشكل كبير، كما ساهم التسويق الإلكتروني في تطوير المنتج بشكل سريع اعتماداً على التغذية الراجعة من العملاء، وأدى التسويق الإلكتروني إلى انتصار ما يعرف بالتخصيص (Customization) والذي يمكن للعميل من خلاله الحصول على منتج مصمم خصيصاً له حسب تفضيلاته.

٢- أثر التسويق الإلكتروني على التسعير: السعر هو أحد مكونات المزيج التسويقي كما ذكرنا أعلاه ذلك أن السعر ينعكس من خلال التكاليف وهامش الربحية، وحيث أثر التسويق الإلكتروني على تكاليف كل من التوزيع والترويج فلا بد له بشكل مباشر أن يؤثر على التسعير من حيث القيمة، كما يؤثر التسويق الإلكتروني على التسعير من حيث الكيف بأن السعر يجب أن يكون منافساً في الأسواق الإلكترونية التي يطرح فيها المنتج، حيث أن إمكانية المقارنة في السعر أصبحت متاحة وفي غاية السهولة بالنسبة للزبائن على اختلاف فئاتهم.

٣- أثر التسويق الإلكتروني على الترويج: يستخدم التسويق الإلكتروني بشكل مكثف كأداة فعالة جدا في الترويج، كما أعطى التسويق الإلكتروني إمكانية تخصيص الرسالة التسويقية إلى أهداف وفئات محددة، وقد أثر التسويق الإلكتروني على كيفية الإعلان، تكلفة الإعلان، سرعة تصميم العنوان، فاعلية العنوان في الوصول مباشرة إلى الشركة المعلنه، وأخيرا محتوى الرسالة التسويقية.

٤- أثر التسويق الإلكتروني على التوزيع: يعتبر التوزيع من العناصر المكلفة في المزيج التسويقي، وقد أثر التسويق الإلكتروني على تكلفة أنشطة التوزيع بحيث اختصرها قدر الإمكان، حيث نجد بأن المسافة بين الشركة المنتجة أو المزودة بالخدمة والمستفيد النهائي أصبحت أقرب، حيث مكن التسويق الإلكتروني المنظمة والعميل من إلغاء الكثير من الوسطاء والذين كان وجودهم يؤثر على سعر المنتج أو الخدمة النهائي، كما يؤثر بشكل ملحوظ على هامش ربحية المنظمة، كما جاء تأثير التسويق الإلكتروني واضحا على التوزيع من حيث الكيفية والسرية والوقت اللازم وامكانية التتبع.

هذا ويشير إلى أنه بالرغم من توافق الأهداف للتسويق الالكتروني والتقليدي، إلا أن التسويق الالكتروني نقل علم التسويق إلى ما أصبح يعرف بالتسويق الحديث الذي ليس لنشاطه ومكانه حدود جغرافية أو حواجز سياسية أو محضورات مادية.

### « متطلبات التسويق الإلكتروني »

تلعب متطلبات التسويق الإلكتروني دوراً هاماً في إمكانية اعتماد التسويق الإلكتروني، وانتشاره في مجتمع ما وقد بين العديد من الباحثين مثل هذه المتطلبات (السقا، ٢٠٠٠، حماد، ٢٠٠٩، أبو فارة، ٢٠٠٩، عبد الحميد، ٢٠١٠، برهان، خطاب، ٢٠١٢)، وفي ما يلي نلخص أبرز المتطلبات:

## ١- البيئة العامة للتسويق الإلكتروني،

التسويق الإلكتروني يتطلب انتشار وسهولة في استخدام الوسائل التكنولوجية، كما يتطلب إمكانية الوصول إلى المزود بالخدمة بطريقة مستمرة وغير متقطعة، حيث يعتبر التسويق الإلكتروني أحد النتائج المباشرة للتكنولوجيا الرقمية الحديثة والمتمثلة بالحاسبات والأجهزة المحمولة، كما تعتبر البنية التحتية لشبكة الإنترنت من أهم المتطلبات الهامة التي تحدد مدى انتشار التسويق الإلكتروني.

كما لا يقتصر التسويق الإلكتروني على توفر الحاسب والشبكة الإلكترونية على المستوى الشخصي، وإنما يتطلب انتشارها بين المجتمع بشكل كبير حتى تتمكن المنظمة من توجيه رسالتها التسويقية إلكترونياً بفاعلية، بالإضافة إلى أهمية وجود البنية التحتية للتكنولوجيا في الدولة بشكل عام.

## ٢- بروتوكولات الحماية التجارية (Commercial Protection Protocols)،

أن البنية التحتية للشبكة تتطلب مجموعة من البروتوكولات التجارية والسبب في ذلك يعود إلى ضرورة وجودة جهة معروفة تسيطر على كافة العمليات الإلكترونية، فالإنترنت ليست مثل الهواتف التي تتحكم بها مجموعة من الشركات والتي تنظم قوانينها من قبل الحكومات والدول، إلا أن الإنترنت تحكمه بعض الاتفاقات والتي يطلق عليها بروتوكولات، لكن لا يوجد من خلالها أية مفاوضات بين الجهات المعنية بالأمر بخصوص البروتوكولات، ومن أهمها (السقاء، ٢٠٠٠) و (حماد، ٢٠٠٩):

### أ- بروتوكول النقل الآمن (Hypertext Transfer Protocol): وهو

بروتوكول نقل تشعبي يسهل القيام بالتحويلات الآمنة بين المستخدم ومزود الخدمة باستخدام نموذج إدخال بيانات. ويمكن للمستخدم النقر على زر التقدم الآمن.



ب- نظام الدفع الافتراضي (*First Virtual Holdings*): أنشئ هذا النظام ليقدم الربط بين المصارف والشركات التي تصدر بطاقات الائتمان والشركات التي تقوم بأعمالها عبر الإنترنت وزيائن الإنترنت. يتحقق النظام من صحة التحويلات ويتضمن أنظمة مراقبة لتقصي المشاكل وفعالية الأمن المعلوماتي.

ت- بروتوكول *Net Cash* (نقداً عبر الإنترنت): وهو نظام يعتمد على القسائم (*Coupons*) أو النقود الافتراضية التي يجري التعامل بها عبر الإنترنت ويصدر البنك (*Net Cash*) هذه القسائم ويحولها مقابل عمولة ٢٪ ويتم بواسطة هذا النظام تحويل الدفعات الصغيرة لأقل من ١٠٠ دولار.

ث- بروتوكول *Net bill* (الفاتورة الإلكترونية): "وهو نظام يسمح بإجراء الدفعات الإلكترونية عبر الإنترنت، وقد طوره باحثون من جامعة *Carnegie*". (السقا، ٢٠٠٠، ٣٠).

ج- بروتوكول تحويل بيانات السداد (*SSL (Secure Socket Layers)*): وهو بروتوكول يحول بيانات السداد والمعلومات الحساسة الأخرى بأمان بين التجار والعملاء إلا أن (*SSL*) لا يتحقق من أن المستهلك هو صاحب السداد الذي يمتلك بطاقة السداد أم لا؟

ح- بروتوكول الصفقة التجارية الإلكترونية الآمنة (*SET (Secure Electronic Transaction)*): وهو بروتوكول أمن مصمم بالاشتراك بين ماستر كارد وفيزا بمساعدة ميكروسوفت و *Netscape, IBM, GTE, SAIC* وشركات أخرى والغرض منه توفير الأمن لمدفوعات البطاقة عند عبورها الإنترنت من مواقع التجار والبنوك. وقد أفادت فيزا وماستر كارد بأن من موصفات *SET* استخدامه بيانات خفية أساسية عامة وشهادات رقمية لضمان صلاحية كل من المستهلكين والتجار وبصفة خاصة فإنه يقدم السرية وتكامل البيانات وتوثيق المستخدم والتاجر وعدم نسخ بيانات المستهلك. (حماد، ٢٠٠٩، ص ١٣٣-١٣٤).

### ٣- الثقافة الإلكترونية،

ن توجيه طاقات التسويق الإلكتروني باتجاه مجتمع معين لابد أن يسبقها وعي إلكتروني ووجود ثقافة إلكترونية تجعل المنظمة تستهدف السوق الإلكتروني، إذا لا بد من وجود وسائل مختلفة تساعد على زيادة المعرفة الإلكترونية بحيث يصبح التعامل مع الخدمات التي توفرها المنظمات المختلفة إلكترونياً أمر في غاية السهولة واليسر، كما أن الثقافة الإلكترونية ستساعد السوق المستهدف على اتخاذ قرارات شرائية دقيقة دون الوقوع ضحية للاحتيال أو التلاعب.

### ٤- الوعي بسرية وأمن التعاملات الإلكترونية،

إن توفر بروتوكولات مختلفة قد لا يعني بالضرورة أن إمكانية الاختراق معدومة، من هنا يجب على المنظمة التي تعتمد التسويق الإلكتروني أن توضح سياسيتها في سرية والحفاظ على أمن المعلومات لديها، بحيث يشكل هذا دافعاً للزبون بالتعامل مع التسويق الإلكتروني بثقة لظالماً أن المنظمة تضمن سلامة العملية وسريتها.

### « مزيج التسويق الإلكتروني (7C's) »

تختلف عملية التسويق من حيث المحتوى التسويقي عن التسويق الإلكتروني، كما أن طبيعة المنافسة وشكلها وكيفية تأخذ أبعاد أخرى.

ومن أهم الاختلافات حسب دراسة (Dennis et al, 2004) أن مزيج التسويق التقليدي يرمز له بـ (4Ps: Product, Price, Place, Promotion) والتي تعرف بـ (المنتج، التسعير، والترويج، التوزيع) في حين أن مزيج التسويق الإلكتروني يرمز له بـ (7Cs) ويمكن توضيحها كمل يلي:

١- الملائمة للزبون (CI: Convenience for the customer): يجب أن يكون

المنتج أو الخدمة ملائمة لاستخدام الزبون من حيث الشكل والمضمون، كما يجب أن تكون الرسالة التسويقية والمحتوى التسويقي أيضاً ملائمة.

٢- القيمة المضافة والفائدة المدركة من الزبون (*C2: Customer value and benefits*): يجب أن يكون هنالك تناسب بين السعر المطلوب والقيمة أو الفائدة المدركة التي يشعر بها الزبون، كما يجب على المنظمة أن تستحدث وسائل وأساليب من شأنها أن تزيد من القيمة المضافة المدركة لدى الزبون، فمثلاً تقوم بعض المطاعم في بريطانيا والتي تعتمد على التسويق الإلكتروني بوضع وصفات أو طرق تحضير الصنف التي تقدمه كنوع من أنواع القيمة المضافة لدى الزبون.

٣- السعر للزبون (*C3: Cost to the customer*): يجب أن تتم عملية تسعير المنتجات التي يتم تسويقها عبر الإنترنت بدقة متناهية، حيث أن الأسعار المنافسة متاحة بسهولة، كما يجب على المنظمة أن تأخذ عاملي التكلفة والمنافسة في السعر بعين الاعتبار.

٤- التواصل وبناء علاقات مع الزبائن (*C4: Communication and customer relationships*): يعتبر التسويق الإلكتروني مثاليا لبناء علاقة فعالة مع الزبون حيث يتيح الإنترنت إمكانية الوصول إلى الزبون بشكل يومي ومنتظم، ولكن الكمية الكبيرة من الزبائن التي تتعامل معها المنظمة عبر الإنترنت يعتبر أحد محددات التواصل الفعال مع الزبون عبر الإنترنت.

٥- إدارة التصنيف والحسابات (*C4: Computing and category management issues*): يعتبر الإنترنت والتسويق الإلكتروني طريقة فعالة جداً في تنظيم المنتجات والخدمات والطرق المختلفة وتصنيفها بطريقة منظمة حسب أسس مفضلة لدى المنظمة وربما مفضلة بالدرجة الأولى للزبون.

٦- امتياز العملاء (*C6: Customer franchise*): يعتبر العميل بعد فترة من التعامل المتكرر مع المنتج أو الخدمة بمثابة مرآة للمنظمة تستطيع من خلالها معرفة الفرص والمتطلبات اللازمة لتطوير الخدمة أو المنتج، من هنا يأخذ العميل دوراً أساسياً في تطور الخدمة أو المنتج وبالتالي نجاح المنظمة وربحيته.

٧ خدمات العملاء (C7: Customer care and service): تعتبر الشركات

المسوقة إلكترونياً رائدة جداً في مجال خدمات العملاء، حيث تعتبر إمكانية الوصول والشراء عبر الإنترنت من العوامل التي تجعل العميل يدرك مستوى توظيف التكنولوجيا بفاعلية بحيث يستطيع الوصول في أي وقت إلى المنظمة.

مما سبق يتبين بأن أهم الميزات التي يختلف بها المزيج التسويقي الإلكتروني عن التقليدي هي السرعة في الوصول للزبون وإدراك احتياجاته والعمل على موائمة هذه الاحتياجات مع رغبة الزبون وبنفس الوقت المحافظة على خصوصيته، بالإضافة إلى تواصل خدمة العملاء خلال (٢٤) ساعة في اليوم.

### « العوامل المؤثرة على استخدام التسويق الإلكتروني »

العوامل المؤثرة على استخدام وتبنى التسويق الإلكتروني موضع اهتمام كبير من قبل الباحثين المهتمين في التسويق الإلكتروني والكثرونية الأعمال بشكل عام، وقد بين الباحثون (Al-Nawayseh, 2012, Constantinide, 2004 Cheung et al. 2003)، طالب وآخرون، (٢٠١٤) بأن هنالك تصنيفات مختلفة لهذه العوامل غير أن أهمها تصنيفها إلى عوامل يمكن السيطرة عليها من قبل المنظمة (المزيج التسويقي، تجربة الإنترنت (سهولة الاستخدام، إمكانية الوصول) ) وعوامل أخرى لا يمكن السيطرة عليها من قبل المنظمة (خصائص الزبائن، والعوامل البيئية المختلفة) ويمكن توضيحها كما يلي:

١- المزيج التسويقي: يجب أن يراعي المزيج التسويقي الإلكتروني كافة العوامل المؤثر على عملية صنع القرار الشرائي من حيث السعر والشكل والجودة وكيفية التوزيع والخدمة ما بعد الشراء.

٢- تجربة الإنترنت: يجب أن توفر المنظمة إمكانية الوصول وسهولة الحصول على المعلومة بعيداً عن التعقيد وبطريقة توفر الجهد والوقت على الزبون وفي ذات الوقت تعطي تفاصيل مهمة عن طبيعة المنتج ومواصفاته، كما يجب أن تسعى المنظمة بأن يدرك العميل أن استخدام الإنترنت يعتبر فعال ويحقق قيمة إضافية

من حيث السهولة والمنفعة المتحققة، ولا شك بأن التصميم للموقع الإلكتروني يعتبر في غاية الأهمية على التجربة الإلكترونية للعميل.

٣- خصائص الزبائن: لقد بين العديد من الباحثين بأن خصائص الزبائن لها أثر كبير ومباشر على تبني التكنولوجيا، والثقة في التسويق الإلكتروني، واتخاذ القرارات الشرائية، ومن أهم هذه الصفات الخصائص الديموغرافية كالعمر والدخل ومستوى التعليم والخبرة، ومستوى المعيشة.

٤- تأثير البيئة: تؤثر البيئة بشكل مباشر على سلوك الزبائن، فمثلاً يؤثر الوضع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والثقافي والأمني على اتجاهات الزبائن نحو التسويق الإلكتروني، وميولهم نحو إشباع حاجاتهم من خلال البحث عن المنتجات والخدمات المتوفرة عبر الشبكة الإلكترونية.

وفي ضوء ذلك يتبين بأن العاملين الآخرين واللذان يصنفان بأنهما لا يمكن السيطرة عليهما يمكن تحسينهما وتطويرهما بما يخدم أهداف المنظمة، وذلك من خلال تصنيف نوعية الزبائن وتعزيز الحالة النفسية للعملاء وإراءهم بتبني تكنولوجيا التسويق بأكبر قدر ممكن وتقديم حوافز تشجيعية لهم، أما بالنسبة لتأثير البيئة فإنه يمكن مراعاة البيئة السياسية والأمنية والثقافية والاقتصادية لهذه التجمعات، وذلك بالترويج والتثقيف وعقد الندوات والدورات المجانية في مواقع البيئة التي تعاني من مثل هذه المؤثرات.

### « معوقات التسويق الإلكتروني »

هنالك العديد من العوامل البيئية والتنظيمية المختلفة والتي من شأنها أن تعتبر تحدياً أمام التسويق الإلكتروني، وقد بين (برهان، خطاب، ٢٠١٢) و (Doherty et al. 2004) بأن هنالك عوامل متعددة تؤثر على التسويق الإلكتروني وتزيد أو تقلل من فرص نجاحه حسب طبيعتها ويمكن تلخيصها كما يلي:

- ١- إستراتيجية استخدام الإنترنت في المنظمة.
- ٢- البنية التحتية وامكانية التطوير فيها وادخال أي تحسينات من شأنها أن ترفع من مستوى أداء التسويق الإلكتروني.

- ٣- السرية والأمن: إن ثقة العميل بسرية المعلومات وعدم إمكانية استخدامها بأي شكل من الأشكال يعتبر من أهم الاعتبارات التي يأخذها العميل عند اللجوء إلى الشراء الإلكتروني.
- ٤- الفئة المستهدفة الإلكتروني من حيث خصائصها اهتماماتها وثقافتها وتفصيلاتها.
- ٥- السوق الإلكتروني من حيث طبيعة المنافسة فيه.
- ٦- إمكانية الوصول إلى الإنترنت في كل زمان ومكان.
- ٧- إمكانية تطوير السوق من حيث إضافة منتجات أو خدمات جديدة أو إيجاد وسائل للترويج بطريقة فعالة ومحددة ومنظمة.
- ٨- تكلفة التجارة عبر الإنترنت.
- ٩- حساسية الزبون وإمكانية التأثير على اختياراته وقراراته الشرائية.
- ١٠- سهولة الاستخدام إن سهولة الاستخدام من العوامل الرئيسية التي تلعب دوراً أساسياً وبارزاً في التسويق الإلكتروني.

كما ويتبين بأن أهم المعوقات للتسويق الإلكتروني هي مدى ثقة العميل باستخدام شبكة الانترنت ومدى المحافظة على سرية وخصوصية حساباته، وكذلك عدم وجود استراتيجيات واضحة وخطط تفصيلية لمواجهة كل الاحتمالات والتحديات المتوقعة وغير المتوقعة.

### « التسويق الإلكتروني في المصارف »

تلعب القطاعات المصرفية دوراً كبيراً وهاماً في اقتصاد الدول والتي تعكس بشكل مستوى الاستقرار الاقتصادي في الدول على اختلافها، وتعتبر البنوك من القطاعات الحساسة جداً إلى كافة الظروف كالظروف السياسية والاقتصادية وحتى الجوية كما تتأثر البنوك بأسعار العملات سواء محلياً أو عالمياً، ومن الجدير بالذكر بأن التسويق الإلكتروني في المصارف يعتبر من مستجدات العصر الحديث الذي لا بد للمصارف في كافة الدول تبنيها وتوفيرها للعملاء، كما يعتبر التسويق المصرفي الإلكتروني أحد أهم حقول التسويق الحديث التي نالت اهتماماً واسعاً من قبل العديد والكثير من المؤسسات المصرفية بشكل

عام والمصارف الإسلامية بشكل خاص، وكذلك على المستوى الأكاديمي من الباحثين حيث يتميز هذا الحقل بأهمية كبيرة من حيث الخصوصية والأبعاد المادية والربحية الناتجة عن أنشطة التسويق المصرفي الإلكتروني والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على كافة المعنيين بما فيهم حملة الأسهم.

### « الخدمات المصرفية والمالية الإلكترونية:

"توفر هذه الخدمات إمكانية أداء جميع العمليات المتعلقة بالحسابات البنكية من خلال الانترنت، وتطلق عليها تسميات مختلفة مثل المصارف الإلكترونية، أو العمليات البنكية من المنزل أو البنوك الافتراضية" (برهان، خطاب، ٢٠١٢، ص ٤٣)

وإن جميع هذه المصطلحات تعني بأن العميل لدى البنك يستطيع أن ينهي أعماله البنكية من أي مكان دون الاضطرار للحضور إلى المصرف بحيث توفر عليه الكثير من الجهد والوقت، وقد أصبح التمايز بين البنوك في مستوى هذه الخدمات أحد الاستراتيجيات التي تضعها إدارات البنوك والمصارف بعد أن أصبح التعامل من قبل العملاء على حساباتهم البنكية من خلال الانترنت ويزداد عددهم بشكل كبير ومتصاعد.

وقد بين (برهان، خطاب، ٢٠١٢) بأن أهم الخدمات التي تقدمها البنوك الإلكترونية هي:

- ١- الاطلاع على الحسابات المصرفية للعميل والحركات التي تمت عليه.
- ٢- الاطلاع على عمليات بطاقات الائتمان ومراجعتها.
- ٣- دفع الفواتير من الحسابات.
- ٤- تنزيل المعلومات المتعلقة بحركات الحسابات إلى حاسوب المستخدم.
- ٥- إرسال رسائل إلكترونية إلى البنك للاستفسار عن أي مشاكل.

ويتبين بأن ما بات يعرف بالبنوك الإلكترونية مكنت عملاء المصارف من إدارة عملياتهم المصرفية (Online) مباشرة وهي أهم خدمة جذبت العملاء ودفعتهم لاستخدام التكنولوجيا الإلكترونية، وهذا ما أدى إلى تنامي كبير في حجم العمليات المصرفية على المستويات المحلية والإقليمية والدولية

## « التسويق الإلكتروني في الأردن: »

بينت إحدى الدراسات الحديثة التي قامت بها الشركة العالمية أيسوس (*Ipsos*) عام (٢٠١٢) على ٢٤ دولة مختلفة بأن الدول المتقدمة تعتبر أكثر تبنيًا واستخدامًا للتسويق الإلكتروني من الدول النامية، حيث تعتبر بريطانيا وألمانيا من أكثر الدول التي تستخدم التسويق الإلكتروني بما نسبته (٧٤٪) من أفراد المجتمع، بينما في الولايات المتحدة الأمريكية تزيد النسبة عن (٦٥)، وتعتبر هذه النسبة مرتفعة مقارنة بالأردن التي لا يتجاوز نسبة استخدام التسويق الإلكتروني فيها ٢٥٪ من مستخدمي الإنترنت حسب دراسة المرشدون العرب (٢٠١١).

بين (*Kurnia, 2007*) بين الفجوة في استخدام التسويق الإلكتروني بين الدول المتقدمة والدول النامية يمكن تفسيره من خلال العديد من العوامل البيئية والثقافية المحيطة، بالإضافة إلى الظروف السياسية، فمثلاً على الرغم من أن الإنترنت لعب دوراً بارزاً في مجريات وأحداث الربيع العربي في المنطقة العربية أدت إلى انتشار مواقع التواصل الاجتماعي إلا أن ذلك صاحبه انطباع كبير بأن الإنترنت عالم قد يختلط فيه الواقع بالخيال والحقيقة بالكذب، كما بين بأن بيئة الأعمال واتجاهات الزبائن والأسواق المستهدفة تلعب دوراً هاماً في تبني التسويق الإلكتروني وانتشاره.

لقد بين (*Al-Nawayseh, 2012*) بأن الأردن كأحد الدول النامية يفتقر للبنية التحتية المناسبة للخدمات الإلكترونية الأمر الذي يعتبر تحدي كبير أمام التسويق الإلكتروني في الأردن، كما يعتبر الأردن من الدول التي لم تصلها خدمات التسويق الإلكتروني عالمياً بشكل كبير فمثلاً لا تتوفر إمكانية الحصول على كافة المنتجات المعروضة في موقع الشركة العالمية (*Amazon*) من خلال شرائها عبر الإنترنت، الأمر الذي يعتبر من محددات استخدام الإنترنت، بالإضافة إلى أن انتشار الخدمات الإلكترونية يعتبر محدوداً جداً في الأردن.



من هنا نجد بأن هنالك العديد من المعوقات التي حدت من استخدام التسويق الإلكتروني في الأردن، وقد جاءت الدراسة الحالية لتسلط الضوء على المحددات التي تواجه التسويق الإلكتروني في القطاع المصرفي تحديداً في الأردن، وسيتم توضيح ذلك من خلال التوصيات التي سيتوصل إليها من خلال نتائج الدراسة.

### « أبعاد التسويق الإلكتروني »

سيتم توضيح أربعة أبعاد أساسية للتسويق الإلكتروني تتمثل في العلاقة الإلكترونية مع العملاء أو الزبائن، البحث والتطوير، قنوات التوزيع، واستراتيجية التسويق، وهي على النحو الآتي:

#### ١- العلاقة مع العملاء (Relationship with customers):

تهتم إدارة علاقات العملاء بتحسين الخدمات المقدمة إلى العملاء وإشعار العميل بأنه يحصل على خدمة أو قيمة أكبر من الخدمة المقدمة من المنافسين الآخرين، وهذا يؤدي بطبيعة الحال إلى إكساب المصرف ميزة تنافسية، كما يؤدي إلى زيادة رضى العملاء، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق المصرف لأهدافه وتحقيق الأرباح.

إن إدارة علاقات العملاء الإلكترونية تشمل تطبيقها في الأعمال الإلكترونية، وهو مفهوم انبثق من التجارة الإلكترونية ويهتم بجميع نواحي إدارة علاقات العملاء وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات لتكامل مواردها، وذلك عن طريق استخدام المعلومات المتعلقة بالزبائن وما يهمهم وما يهتمون به، وتحسين الخدمات وتقديم قيمة أكبر للعملاء، ويؤدي ذلك إلى إكساب المصرف ميزة تنافسية أو قيمة مضافة (Feinberg, et.all, 2002, p 20)

وقد تحسنت الخدمات المقدمة إلى العملاء بتوظيف واستخدام تكنولوجيا المعلومات، الأمر الذي أدى إلى تحقيق الخصوصية للعملاء، وتشمل إدارة علاقات العملاء الإلكترونية كافة مراحل تعامل العميل مع المنظمة من خلال الدورة الشرائية، سواء قبل الشراء أو أثناء أو ما بعد الشراء، (Alhaiou, 2011, p22)

### ▪ ماهية إدارة علاقات العملاء (Customer Relationship Management):

هي الفلسفة التي تضع العملاء (اهتماماتهم) في نقطة تصميم المنتجات من أجل توجيه موارد وجهود المنظمة لتقديم أفضل الخدمات وتعزيز ولاء العملاء لها. كما أنها سياسة أو استراتيجية أساس اهتمامها هو العميل من أجل المحافظة على ولائه للمنظمة وذلك عن طريق التميز والرقى في تقديم الخدمة له (Greenberg 2002: 111p)

كما أنها استراتيجية أعمال تسهم في تعريف المنظمة بما يفكر به العملاء والتعرف على احتياجاتهم المستقبلية والتعرف على احتياجاتهم من خلال المعلومات المخزنة في قواعد البيانات، من أجل تلبية احتياجاتهم، كما تسهم في التنبؤ بسلوكهم المستقبلي وبالتالي اتخاذ قرارات تسويقية سليمة من حيث الزمن والنوعية، وذلك للمساهمة على مستوى ربحية أعمالها وزيادتها (Bygstad, 2003, P24)

ويعتبر التعرف على احتياجات العملاء وما يعانون منه من مشاكل فيما يتعلق بالخدمات المقدمة لهم، ووضع حلول ناجعة لها، يعتبر من أهم العوامل المحافظة على ولاء العملاء، إذ أن الكثير من المنظمات تعاني من تسرب الزبائن، وهناك دراسات تبين بأن الكثير من الشركات الكبرى تفقد ما نسبته ٢٠٪ من العملاء كل سنة.

ومن أجل مواكبة التوجه العالمي، فإن المنظمات تعمل على دمج أنظمة إدارة الأعمال مع إمكانيات نظام إدارة علاقات العملاء الإلكترونية، وذلك من خلال توفير معدات وتطبيقات متميزة للمنظمات، لأجل إكسابها ميزة تنافسية أو قيمة مضافة. (Kotler, 2003, P22)

ويتبين بأنه يتضح هنا بأن المنظمات التي تستطيع أن تحافظ على ولاء عملائها يجب عليها مواكبة هذه التطورات المتعلقة بالأنظمة الإلكترونية لإدارة علاقات العملاء.

كما أن فكرة إدارة علاقات العملاء تتم من خلال استخدام قنوات الاتصال المباشرة مع العملاء من خلال الانترنت والبريد الإلكتروني بالإضافة إلى غرف الشات والدردشة، وأن

إدارة علاقات العملاء الإلكترونية قادرة على التعامل مع العملاء بشكل أوتوماتيكي وليس هناك حاجة لتدخل العامل البشري، وهذه التطبيقات تسمح للشركات بأن تدير علاقاتها مع العملاء بشكل متميز وفريد من خلال الشبكة العنكبوتية. (الطائي والعبادي، ٢٠٠٩، ص ٢٤).

وهناك مجموعة من التعاريف لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية، والتي تجمع بأنها هي نفسها إدارة علاقات العملاء ولكن باستخدام التقنيات الإلكترونية الحديثة مثل الانترنت.

وعرف (Hasan, M. R., Rahman, M., And Khan, M. M, 2013, p13) إدارة علاقات العملاء بأنها "فلسفة إدارية تعمل لتحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال تحقيق احتياجات العملاء المعلنة والغير المعلنة، وذلك من خلال نظام محوسب لبناء علاقات جديدة وجديدة مع العملاء".

وعرف (Jaakko Sinisalo et al. 2007, p24) إدارة علاقات العملاء بأنها مفهوم "يشمل جميع وظائف إدارة علاقات العملاء مع استخدام الانترنت والإكسترانت وكذلك الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات. وذلك لأجل فهم موارد المنظمة الداخلية واستراتيجيات التسويق الخارجية لأجل تلبية احتياجات عملائها، كما أن إدارة علاقات العملاء الإلكترونية أكثر فعالية للتواصل مع العملاء".

وتعرف إدارة علاقات العملاء بأنها استخدام التقنيات الإلكترونية الحديثة في التواصل مع عملاء المصارف الإسلامية ويهدف إلى معرفة رغباتهم وتلبية احتياجاتهم وتعزيز ولائهم للمنظمة.

### أنواع إدارة علاقات العملاء الإلكترونية

هناك إدارة علاقات زبائن الكترونية تنفيذية وإدارة علاقة زبائن الكترونية تحليلية، التنفيذية اهتمامها بنقاط الاتصال مع العملاء عن طريق (الإيميل والهاتف والفاكس) أما بالنسبة للتحليلية فإنها تحتاج لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وذلك لأجل معالجة الكميات الكبيرة من بيانات العملاء.

فالمنظمات ذات العلاقة القوية مع عملائها تكون في موقع وتوجه أفضل في المحافظة عليهم كما أن قوة هذه العلاقة تظهر على عملية التقليل من الأسعار وطرح العروض الترويجية واستخدام التقنيات المتقدمة. (Yaeckel..et..al, 2002 , p 14)

### منافع إدارة علاقة العملاء الالكترونية

أورد (Scullin..et..al, 2002, p 22) بأن إدارة علاقات العملاء الالكترونية تكسب المنظمة الكثير من المزايا، إذ يمكن تلخيص هذه المزايا على النحو الآتي:

- تحسين ولاء الزبائن: إن وضع برنامج تسويق الكتروني متميز عبر العلاقات مع العملاء، يمكن المنظمة من التواصل مع عملائها بشكل جيد، إذ أن كل شخص في المنظمة تكون له حرية الدخول إلى المعلومات التي تخص العميل، وهذه المعلومات تهتم المنظمة في تركيز وتوجيه الوقت والجهد في أمور متعلقة بالعملاء، كما يمكن للمنظمة أن تسهم في تحسين ذلك من خلال زيادة الوقت المخصص للتعامل مع عملاء المنظمة. (Lee-Kelley.. et..al, 2003, p 22)
- تحسين من فاعلية عمليات التسويق: إن توفير المنظمة قاعدة بيانات متعلقة بالزبائن فيما يخص برامج التسويق الالكترونية عبر العلاقات مع العملاء يسهم في معرفة المنظمة للخدمات والاحتياجات التي يمكن للزبون أن يتبناها أو يقبل عليها، وبهذا يمكن تحسين فعالية الحملات الدعائية ويتم المتابعة لها بشكل جيد. (Scullin, et..al, 2002, p 24)

- تحسين فعالية دعم وخدمة العملاء: البريد الالكتروني والدردشات في مواقع التواصل الاجتماعي يسهم في الوصول إلى أكبر قاعدة من العملاء، كما يمكن ان يتم التعرف على الطريقة المثلى لتقديم الخدمة للعميل، ومن الأمور المهمة والتي تسهم في تحسين فعالية خدمة العملاء هي عملية التواصل أو الاتصال المباشر بالعملاء عن طريق مركز الاتصال في المنظمة، كما ان تكنولوجيا مركز اتصال إدارة علاقة العملاء الالكترونية يسهم في إدارة

وتحسين المكالمات الواردة بشكل فعال، كما يمكن إعلام العملاء وإيجاد حلول لمشاكلهم المختلفة، وبوقت قصير، مما يؤدي إلى ترك انطباعاً جيداً لدى العملاء (Alhaio, 2011, p21)

- زيادة الكفاءة والتقليل من التكاليف: كما هو متعارف إن إدارة علاقات العملاء الالكترونية تقوم بتوفير الخدمة على مدار اليوم بأكمله (٢٤ ساعة) وهذا لا يحتاج إلى تكاليف مادية إضافية، وبالتالي يؤدي إلى التقليل من التكاليف. (Sterne Jim, 2003, p 22)

## ٢- البحث والتطوير (Research & Development)؛

تهتم إدارة البحث والتطوير بتقديم الدراسات والتحليلات والتوصيات المرتبطة بتطوير أداء ومنتجات المصارف والارتقاء بمستوى أدائها ومواكبة التغيير حسب متطلبات السوق والعملاء، حتى يتمكن المصرف من اكتساب ميزة تنافسية وإبقاء مكانته الإيجابية لدى العملاء، حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق أهدافه من حيث الأرباح والتطور والنمو؟

إن استخدام التكنولوجيا في هذا البعد يعني استخدام تكنولوجيا المعلومات والمعلومات الالكترونية فيما يتعلق بالبحث والتطوير والمعلومات التي تهتم المصارف لأنها الأساس التي سيتم اعتمادها في عمليات التخطيط والتطوير وتؤدي إلى تحسن كبير في نتائج هذه الدراسات والأبحاث مما ينعكس إيجابياً على أداء ومنتجات المنظمات.

وفي ظل التنافس الشديد ما بين المنظمات أصبح لازماً على المنظمة أن تقوم بعمليات تطوير وتحسين في المنتجات، وهذا يتطلب المزيد من البحث والتطوير، ويعزز البحث والتطوير الالكتروني المخزون المعرفي لدى المنظمة.

والتطوير عملية حتمية في المنظمات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير المستمر والسريع في القوى التي تشمل عليها، والتي يصعب التنبؤ بها أو التحكم

فيها، ولذلك فإن الطريق الصحيح للإرتقاء بمستوى الأداء فسي المنظمات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المتغيرة داخلياً وخارجياً. (الفارسي، ٢٠٠٦، ٨٧)

وتواجه المنظمة مصدرين من الضغوط التي تفرض عليها التغيير، قد تكون داخلية أو خارجية، والمنظمات حالياً تعيش في نظام مفتوح تحصل على مدخلاتها من بيئتها الخارجية، لتتم عملية تحويلها داخل المنظمة ومن ثم تعيد إرسالها إلى البيئة مرة أخرى، هذه المرة كمخرجات، وتحرص المنظمات على ضمان استقرار مدخلاتها ومخرجاتها، وذلك باستخدام موردين متنوعين، لتجنب العجز في المواد الخام إذا كانت المنظمة تمارس نشاطاً إنتاجياً، كما أنها تحاول أن تصل إلى تحقيق منتجات أو تقديم خدمات ذات جودة عالية لتضمن استمراريتها.

وبالرغم من كل هذه التدابير التي تتخذها المنظمة أثناء ممارستها لنشاطها إلا أن هناك حدوداً للمدى الذي يمكن لها أن تسيطر فيه على البيئة، والتي نتجت من العولمة في الاقتصاد واللوائح والقوانين والتقدم التكنولوجي والتجارة الالكترونية، وزيادة المنافسة، مما فرض على المنظمة ضرورة الاستغناء عن آلاف الأفراد والتخفيض من مستويات الإدارة الوسطى أو التعديل في هياكلها التنظيمية، ويرجع السبب في هذه التغييرات إلى سرعة الاستجابة إلى متطلبات المنافسة.

وقد ينشأ التغيير من مصدر آخر وهو المصدر الداخلي والذي يتج من القوى الداخلية فسي المنظمة، فالإنتاجية المنخفضة، الصراع، الإضراب، التخريب، معدل الغياب ومعدل الدوران العالي ما هي إلا بعض العوامل التي تعطي إشارة للإدارة بضرورة التغيير.

وفي مجال المنظمات المعاصرة، فإن كثيراً من التغيير الذي تحدثه الإدارة العليا يتضمن تعديلاً في الاستراتيجية، مما يؤدي إلى تأثر المنظمة بأكملها بهذا التغيير، وهذا يتسبب في مواجهة تحديات للقيم المتعارف عليها. (حسن، ٢٠٠٤: ٣٤٦).

كما نلاحظ أن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تختلف في درجة ديناميكتها وتغيرها، وكاستجابة لذلك فإن المنظمات تختلف في مقدار التغيير الذي تمارسه، وذلك حسب درجة الديناميكية، حيث أن معدل التغيير الذي تتخذه المنظمة يكون حسب درجة ديناميكية بيئتها من أجل ضمان فعاليتها، حيث أن المنظمات في البيئة الديناميكية تمارس تغييرات أكبر لضمان فعاليتها، وذلك بدرجة أكبر من تلك المنظمات التي تعمل في بيئة أكثر استقراراً، وأن المنظمة قد تقوم بتغيير زائد عن الحد أو أقل عن الحد والذي قد يؤثر على فعاليتها.

والبحث والتطوير مفهوم مرتبط بشكل أساسي بالمخزون المعرفي لدى المنظمة، إذ يعرف بأنه هو عبارة عن تجميع للمعرفة الداخلية والخارجية في موقع واحد، بغرض إدارتها بشكل فعال واستثمارها من قبل المنظمة باستخدام هذا النوع من الوسائل فإن المعرفة التي تؤخذ من عدة مصادر متنوعة، بحيث يمكن توثيقها بأشكال مختلفة مثل التقارير، العروض *presentation* المذكرات والمقالات، وكلها بالإمكان تقييمها وحوسبتها إلكترونياً ووضعها في موقع مركزي بغرض تسهيل تخزينها واسترجاعها.

ويرى (العلي، ٢٠٠٩) أن بعض المنظمات من السهل عليها التخلص من المعرفة القديمة باعتبارها متقدمة وغير ذات فائدة وبحجة إعطاء المنظمة دفعة شبابية تتفق مع تكنولوجيا العصر، إلا أنه حتى في هذه الحالات فإن التخلص من الخبرات القديمة لا يجب أن يؤخذ بسهولة، فقد يترتب عليه خسائر غير قابلة للتعويض، ويجب أن يكون معلوماً أن كل لحظة من لحظات تطوير العمل بالشركة أو إعادة تنظيمه، فإن الخبرات السابقة وما صاحبها من تجارب بشرية تعتبر ذات قيمة عالية لا يمكن إهمالها.

لذلك فإن المنظمات التي تتجه نحو التطوير مع الاستفادة من تجارب الماضي، لذلك عليها القيام بثلاث عمليات متكاملة (بروتست، ٢٠٠١، ص ٢٢) هي اختيار ما يفيد من تجارب الماضي، ثم حفظه بطريقة منظمة وبالشكل المناسب، ثم استخدامه في تحديث ذاكرة المنظمة، وهي:

أ- الاختيار: وهو قيام المنظمات بالتعامل مع وثائق ومستندات متناثرة ومتفاوتة من حيث القيمة، وإجراء انتقاء بينهما وفقاً للتحليل الذي ترتضيه المنظمة بهدف التطوير والتحديث، ويترتب على هذا الانتقاء تركيب وربط لعدد من الموضوعات التي كانت متناثرة ثم أصبحت متفاعلة ومتكاملة، وفي النهاية يمكن الوصول إلى اكتشافات مهمة ذات قيمة عالية في ضبط وتنظيم حاجز المنظمة ومستقبلها وفي إجراء عملية التطوير وإعادة التنظيم بكفاءة صورة ممكنة.

ب- الحفظ: ويأتي بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة، ويتم في ثلاثة أشكال (الأفراد، الجماعات، الحاسبات).

١. الأفراد: وهم أصحاب الذاكرة الفعالة الذين يوظفون تجاربهم الماضية في المنظمة مباشرة، ولا يحد من ذلك إلا عدم الرغبة في ذلك أو تسربهم من المنظمة وكذلك حدود عمل الذاكرة في حالة عدم تنظيم أو توثيق ما يعلمه الفرد.
٢. الجماعات: يتم حفظ المعرفة لديها من خلال الأدوار المتكاملة لكل عناصر الفريق والتوثيق المنظم لإنجازات العمل وخبرات المنظمة.
٣. الحاسبات: وهي الوسيلة الشائعة الآن في حفظ المعرفة لكفاءتها ودقتها والاتساع الهائل لمساحات التخزين به، والقدرة العالية التي تتيحها للتعامل مع تخزين المستندات في شكلها الرقمي القابل للمعالجة الآلية بطرق متنوعة.
٤. التحديث: يجب أن تلي عملية الحفظ عملية تحديث مستمرة تهدف إلى تحسين انتقاء المعرفة وتحسين أداء نظام المعلومات.

### كيفية الاستفادة من مخازن المعرفة:

يبين نجم (٢٠٠٤)، بأنه يمكن الاستفادة من مخزون المعرفة لدى المنظمة على النحو الآتي:

- ١ التوثيق الفعال لتجارب وخبرات المنظمة بما يجعلها قادرة على تكوين وتطوير ذاكرتها التنظيمية في ضوء تجاربها المختلفة.



- ٢- المحافظة على أفرادها الأساسيين بما يجعل الخصائص الحية لهذه الذاكرة مستمرة ومتواصلة وفي حال اضطرت المنظمة للتخلي عن بعض هؤلاء العاملين فإن عليها أن توثق معرفتها حتى لو اضطرت لشرائها.
- ٣- تحسين عملية الوصول لمعرفة المنظمة: وهذا يمكن أن يتم باستخدام تكنولوجيا المعلومات (IT) التي تحسن الوصول لهذه المعرفة.
- ٤- خريطة (خارطة) معرفة المنظمة: أي العملية المنظمة التي تحدد من يعرف المنظمة، ماذا يعرف ليكون مرشداً لمن يحتاج المعرفة ويجدها في المكان الملائم وفي الوقت الملائم ولدى الشخص الملائم.
- ٥- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة أو رأس المال المعرفي إلى رأس مال هيكلي.

#### فوائد مخازن المعرفة:

- هناك عدة فوائد لمخزون المعرفة أوردتها العلي (٢٠٠٩)، على النحو الآتي:
- ١- تعزيز وتوحيد المعرفة المتوفرة لدى المنظمة وجعلها أكثر فاعلية وقوة.
  - ٢- تسهيل تخزين واسترجاع المعرفة على المنظمة.
  - ٣- الوصول إلى معلومات من قواعد بيانات المنظمة في أي وقت.
  - ٤- تسهيل عملية التعلم في المنظمة وحفظ البيانات المهمة من الضياع.

#### قياس المعرفة:

إن عدداً محدوداً من المنظمات عبر العالم هي التي تهتم بقياس المعرفة، وتأتي صعوبة قياس المعرفة في كونها لا تقف بمفردها كقيمة مطلقة، ولكنها ترتبط دائماً بظروف وملايسات فهي أحياناً مرتبطة بمواقف وأحياناً بأزمة وأحياناً بأفراد، وبالتالي فإن قياسها يجب أن يتم بطريقة غير مباشرة.

إن تتبع العلاقات السببية بين مختلف أنشطة المنظمة يمكن الاعتماد عليه في قياس تطوير مستوى المعرفة، فمثلاً يمكن تتبع زيادة الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات

وتأثيرها في رفع كفاءة اتخاذ القرار وتقصير الزمن المستهلك لاتخاذها، من ثم تأثير ذلك في الاستجابة السريعة لطلبات المستهلك وفي النهاية زيادة رضا المستهلك وتحسين الوضع التنافسي للمنظمة.

وتتبع علاقات السببية بهذه الكيفية يسمح بقياس مستوى المعرفة بالمنظمة بطريقة غير مباشرة إلا أنه من الضروري إثبات هذه السببية بطريقة عملية ففي أحيان كثيرة نجد أن زيادة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لم تؤد إلى النتائج المرجوة (العلي، ٢٠٠٩، ص ١٩١). ويجب توخي الحذر في قياس المعرفة للحد من البعد السياسي لهذا القياس الذي قد ينشأ نتيجة خشية خبراء المنظمة والعاملين بها من أن يؤدي هذا القياس إلى إعادة تقييم أوضاعهم، وبالتالي إعادة تنظيم الهيكل الإداري للمنظمة وإعادة توزيع القوى به (بروتست، ٢٠٠١، ٣٤).

#### أثر إدارة المعرفة على المنظمة:

إن لإدارة المعرفة إلكترونياً دوراً حيوياً في بناء المنظمات حيث أنها تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي في الأبعاد المختلفة، كالأفراد والعمليات والمنتجات بالإضافة للأداء التنظيمي في الأبعاد المختلفة وذلك بطريقتين أساسيتين هما:

- أ- تستطيع إدارة المعرفة المساعدة في توليد وتطوير المعرفة ذاتها التي تعمل على تحسين أداء المنظمة.
- ب تؤثر إدارة المعرفة مباشرة بكل من الأفراد والمنتجات والعمليات والأداء التنظيمي.

#### أثر إدارة المعرفة على العاملين:

- تؤثر إدارة المعرفة على العاملين بعدة طرق أوجزها (العلي، ٢٠٠٩) على النحو الآتي:
- ١- تستطيع إدارة المعرفة تفصيل عملية التعلم لدى العاملين من خلال بعضهم البعض كذلك من خلال المصادر الخارجية للمنظمة.

٢- تساعد إدارة المعرفة على جعل العاملين أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها لرضا

العاملين وهذا يؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور في غاية الأهمية ألا وهي:

أ - توسع الخبرات لدى العاملين.

ب- دعم وزيادة رضا الزبائن من منتجات المنظمة.

ت- زيادة الربح والعوائد على المنظمة.

٣- تعمل إدارة المعرفة على جعل المعرفة متاحة للجميع داخل المنظمة.

٤- جعل المعرفة اجتماعية ومشتركة وذلك من خلال الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية.

٥- تؤثر إدارة المعرفة على العاملين بأن يستخدموا المعلومات والمعرفة التي يحصلون عليها لحل المشكلات التي تواجه المنظمة من خلال عملها اليومي.

٦- تساعد العاملين على الحذر من التغيرات الكبيرة التي من الممكن حدوثها مستقبلاً، لذا فإنهم لن يتفاجأوا من حدوث التغيرات فالحذر هو من سمات المنظمة المعرفية.

٧- تحقق إدارة المعرفة الموائمة بين الأفراد العاملين داخل المنظمة.

٨- تجعل العاملين قادرين على أداء أعمالهم بفاعلية أكثر مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دائماً للأداء الأفضل.

٩- زيادة الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة.

#### أثر إدارة المعرفة على العمليات:

تساعد إدارة المعرفة على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والإنتاج والهندسة بالإضافة للعلاقات العامة وخدمات العملاء. ويبين العلي (٢٠٠٩) ذلك من خلال ثلاثة أبعاد:

١ بُعد فاعليته على العمليات: حيث تساعد المنظمة على جعلها أكثر فاعلية في عالم الأعمال من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملائمة

لأعمالها وخاصة وأنها تساعد العاملين على اختبار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية وفي تحسين منتجاتها وخدماتها.

٢- أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات ويكون ذلك بتحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح بالإضافة لتجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم.

٣- أثر إدارة المعرفة على الابتكار في العمليات ويمكن ملاحظة ذلك من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل بالإضافة لتطوير عمليات الابتكار داخل المنظمة.

#### أثر إدارة المعرفة على المنتج:

يمكن ملاحظة أثر إدارة المعرفة على منتج المنظمة في محورين أساسيين (العلي، ٢٠٠٩):

**المحور الأول:** المنتجات ذات القيمة المضافة: تساعد إدارة المعرفة المنظمات على تحسين المنتجات القائمة لديها في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة بالإضافة إلى تقديم منتجات جديدة والابتكار.

**المحور الثاني:** المنتجات المستندة على المعرفة حيث يتم تطوير هذه المنتجات من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات.

وبعد البحث والتطوير إلكترونياً أصبح الوسيلة الرئيسة التي من خلالها يتم جمع المعلومات والدراسة والتحليل والتوصيات، إذ تستطيع المنظمة والمصارف الإسلامية تكوين مخزون معرفي ونوعي إلكتروني، يتضمن توجهات من سلوك عملاء المصارف واهتماماتهم والمؤثرات على سلوكهم في اختيار المصرف الإسلامي، وبناءً على ذلك فإن إدارة المصرف الإسلامي يجب عليها تعزيز هذا المخزون المعرفي بشكل مستمر ومتجدد، لأن إدارة مخازن المعرفة إلكترونياً تعزز الفوائد والمكتسبات وتسهل تخزين واسترجاع المعلومات في الوقت المناسب وللمنتج المناسب.

### ٣- قنوات التوزيع (Distribution channels):

إن إدارة قنوات التوزيع في المصارف تهتم بعملية تحسين وتطوير خدماتها وتوصياتها لإدارة المصرف وهذا يؤدي إلى سرعة الوصول إلى العميل في الوقت المناسب في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات وإن إدارة قنوات التوزيع الالكترونية تهتم بجميع نواحي إدارة نظام التوزيع من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات المتعلقة في مجال عملها وتقديم أكبر خدمة لإدارة التسويق بهدف الوصول إلى العملاء والموزعين في الوقت المناسب مما يؤدي إلى اكتساب المصرف ميزة تنافسية، كما أصبح نظام التوزيع الالكتروني من أهم العمليات التي تتبعها المصارف لأنه سهل ويوفر عليها الكثير من الجهد والوقت والتكلفة، هذا وتؤكد الكثير من الدراسات، وكذلك بعض المدراء في شركات عالمية كبرى في إدارة الأعمال عامة، وإدارة التسويق خاصة أن نظام التوزيع هو الوظيفة الثانية والحيوية للإدارة التسويقية ونحن في الوطن العربي نعاني من مشكلة كبيرة جداً وهي ليست في الانتاج وإنما في التوزيع.

والأهم من ذلك أن المستهلك بحاجة إلى سلع ضرورية قد لا تتوفر في المكان الذي يعيش فيه لذلك فإن هناك ضرورة لتوفير السلع والخدمات الضرورية للمواطنين بأسرع وقت وبأقل جهد تسويقي وسواء كان ذلك عن طريق زيادة عدد الوكلاء أو انشاء الأسواق المركزية وغير ذلك من السبل الكفيلة بتوفير السلع أمام المستهلكين.

قد تؤثر الأوضاع السياسية والاقتصادية على فاعلية نظام التوزيع ودوره في تدفق السلع والخدمات إلى المستهلك.

والنقطة ذات الأهمية الكبرى هنا تتحقق بالتكامل بين بعدين أساسيين وهما الانتاج ومن يقوم بهذا الانتاج. من هنا تبدأ الأهمية في النظرة لهذا الموضوع ليس لكونه يتعلق بالتوزيع فحسب، إنما كنظام متكامل يعمل على تحقيق التكامل بين مكوناته والسيطرة على العوامل التي تؤثر فيه.

وكيفية تطوير نظام التوزيع ليس على مستوى السوق المحلي إنما على المستوى الدولي و مدى قدرته على تلبية حاجات المستهلكين بالنسبة للسلع الاستهلاكية.

### - تعريف قناة التوزيع

يعرف الصميدعي (٢٠٠٢) قناة التوزيع على "أنها مجموعة المؤسسات أو الأفراد الذين تقع على مسؤوليتهم القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية والمرتبطة بعملية تدفق المنتجات من المنتجين إلى العملاء في السوق المستهدفة".

إذا قناة التوزيع تحتوي على:

- أ- المنتج.
- ب- العميل النهائي للسلعة أو الخدمة.
- ت- الوسطاء (تجار الجملة، التجزئة، الوكلاء).

وان أهم عنصر داخل القناة التوزيعية هو آخر شخص أو مؤسسة تقوم بالشراء، والسبب هو أن وجود هذا العميل يكمل العملية التبادلية وأن عدم وجوده يصعب إنجاز التبادل دون وجوده.

كما أن هناك العديد من المؤسسات التي تقدم المساعدة في العملية التوزيعية ومن هذه المؤسسات:- البنوك، شركات التأمين، شركات النقل، شركات تأجير المخازن وكالات الدعاية والاعلان، بالإضافة إلى شركات الخدمات التسويقية المعلوماتية. وهذه الشركات غير موجودة داخل القناة التسويقية وإنما تقدم خدمات تسهيلية تساعد في تفعيل عملية التبادل بشكل أفضل.

### الوظائف أو التدفقات داخل القناة التوزيعية،

ان المنتجين، تجار الجملة أو التجزئة واية حلقة توزيعية أخرى توجد داخل القناة التوزيعية تقدم الكثير من الوظائف والتي من شأنها إشباع الحاجات وخلق طلب داخل الأسواق المستهدفة. هذه التدفقات لا يمكن إلا وأن ترافق المنتجات وإن لم يكن هناك إلا طرف توزيعي واحد داخل القناة التوزيعية.

### الوظائف داخل قنوات التوزيع:

يقسم (عبيدات، ٢٠٠٣) الوظائف أو التدفقات داخل القناة التوزيعية على النحو الآتي:

#### أولاً: البحوث:-

- ١ - جمع المعلومات، تحليلها، تصنيفها.
- ٢ - ذلك لتسهيل عملية اتخاذ القرارات، رسم السياسات وتحديد الأهداف.
- ٣ - التي من شأنها تسهيل عملية التبادل داخل القناة التوزيعية ضمن النظام التبادلي التجاري.

ثانياً: الترويج: يهدف إلى تطوير وبناء الإدراك والقبول بالشيء المعروض في إطار عملية التبادل.

ثالثاً: الاتصال: بهدف الوصول إلى العميل المرتقب وبناء علاقات تبادلية معه.

رابعاً: الربط والجمع:- أي ملائمة شكل المنتج مع حاجات العميل ورغباته ومن الأمثلة على ذلك التصنيع، التغليف، العلامة التجارية، التجميع.

خامساً: التفاوض: أي محاولة الوصول إلى اتفاق حول الأسعار وشروط أخرى متعلقة بنقل الملكية. هذه المجموعة من الوظائف أعلاه تستخدم لتقديم المساعدة والتسهيل في انتقال ملكية البضاعة.

سادساً: التوزيع المادي: النقل والتخزين، المخازن الخاصة بالسلع الجاهزة.

سابعاً: التمويل: وهو ميزانية لتحديد النفقات للتوزيع وإدارتها بشكل صحيح.

ثامناً: المخاطرة: أي تحمل المخاطر الناتجة عن القيام بجميع الوظائف التوزيعية السابقة.

ولكي يضمن المنتج اختيار قناة توزيع تحقق أهدافه وتمكنه من مواجهة المنافسين وتحقق أهداف عملائه، فعليه أن يتبع نهج تنظيمي لتصميم القناة.

وهذا النهج يقوم على تحليل الخطوات المتسلسلة وبيّنه (أحمد، ٢٠٠٢) على النحو كآتي:

### أولاً: تحديد دور التوزيع في النظام التسويقي:-

يجب أن تكون استراتيجية التوزيع مصممة في ضوء الأنشطة التسويقية الأخرى والمرتبطة بعناصر المزيج التسويقية الأخرى (السلعة أو الخدمة، السعر، الترويج). وهذا يعني أن تراجع أهداف التسويق أولاً قبل الدخول في تصميم القناة التوزيعية. ومن ثم نحلل أو نراجع الأهداف التسويقية الفرعية و المرتبطة بالمنتجات والتسعير والترويج.

وعلى المنظمة أن تحدد التعامل مع إحدى الاستراتيجيتين التاليتين:

#### أ- استراتيجية التوزيع الدفاعية:

ان الشركة هنا تكافح لأن يكون توزيعها جيد وليس من الضروري أن تكون أفضل من المنافسين.

#### ب- استراتيجية التوزيع الهجومية:

تستخدمها الشركة لتكون عنصراً مساعداً لها في الحصول على مزايا وفوائد تتفوق بها على المنافسين.

### ثانياً: اختيار نوع القناة التوزيعية:-

بعد أن يتم تحديد دور التوزيع في النظام التسويقي، يبدأ المسؤولون بالبحث عن أفضل قناة توزيعية مناسبة وملائمة وتنسجم مع الأحداث التسويقية وعلى الشركة أن تقرر إذا كان الوسطاء هم الأفضل والأنسب لاستخدامهم ضمن قنواتها التوزيعية. وإذا كانوا مناسبين أي منهم ستختار؟ وإذا كان رجال البيع هم الأنسب أي منهم سوف تستخدم ضمن قنواتها التوزيعية.

### ثالثاً: تقرير الكثافة التوزيعية:-

وهو يتعلق بكثافة التوزيع أو العدد الذي سنستخدمه من الوسطاء سواء على مستوى الجملة أو مستوى التجزئة والذين يمكن الاعتماد عليهم في تغطية منطقة معينة أو سوق معين. فالسوق المستهدف وسلوك المستهلك أو المشتري بالإضافة إلى طبيعة المنتج كلها متغيرات لا بد من تحليلها لاتخاذ قرار الكثافة التوزيعية.



#### رابعاً، اختيار أطراف توزيع محدودين:-

تعتبر الخطوة الأخيرة في تصميم قناة التوزيع والمتمثلة في اختيار وسطاء محددين وذوي علامات مشهورة دون غيرهم.

وتعتمد هذه الخطوة على دراسة وتحليل بعض المتغيرات ومنها.... السوق، المنتجات، الشركة المنتجة، الوسطاء والكثافة التوزيعية.

#### العوامل المؤثرة في اختيار قناة التوزيع:

كما ويبين الصميدعي (٢٠٠٧) بأن هناك خمس عوامل تؤثر في قرار أي القنوات ستعتمد المنظمة وهي كما يلي:

- حجم التوزيع في السوق المتوقع له الثقل الأكبر.
- نوعية الانتاج وخصائصه تؤثر على تقرير القناة، وهذه العوامل تتمثل في عوامل التلف، تعقيد التجميع، تخصيص السلعة لمواسم محددة.
- طبيعة القنوات الموجودة فعلاً يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار.
- لا بد من دراسة لحركات المنافسين.
- لمركز المؤسسة ومواردها أهمية كبرى في اتخاذ قرار القنوات.

#### ٤- استراتيجية التسويق (Marketing Strategy):

إن مهمة الإدارة الاستراتيجية للتسويق التركيز في خططها التسويقية على التعامل مع كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج لتسويقه لدى العملاء بالسعر المناسب الذي يحقق عائداً ربحياً للمصرف خلال فترة مرحلة حياة المنتج وهذا يؤدي إلى إكساب المصرف ميزة تنافسية.

إذ إن استراتيجية التسويق الالكترونية تشمل تطبيق العمليات الالكترونية في تنفيذ الاستراتيجيات بحيث تستخدم جميع نواحي تكنولوجيا المعلومات ويؤدي ذلك إلى اكتساب المصرف وتعزيز ميزته التنافسية وتحقيق قيمة مضافة لعملياته المصرفية.

تعتمد المنظمة مجموعة من الاستراتيجيات التسويقية، وبالرغم من أن غالبية السلع والخدمات تمر بدورات حياة تكاد تكون متكررة. إلا أن هناك قدراً من التباين في طول هذه الدورة وطول كل مرحلة فيها، بالإضافة إلى اختلاف السيناريو الحياتي في كل مرحلة.

ويعتمد مفهوم دورة حياة المنتج أو الخدمة إلى التطور في حجم التعامل عبر الزمن. كما يعبر منحني دورة حياة الخدمة عن التاريخ البيعي لها.

ولهذا فإن المفهوم يمثل إطاراً مفيداً لمدراء التسويق يمكن أن يساعدهم في تخطيط الإستراتيجية التسويقية للخدمة المصرفية أثناء مراحل تطورها.

ويوضح المفهوم التفاوت في الوضع التسويقي للخدمة من مرحلة إلى أخرى وهو ما يتم تطبيق استراتيجيات تسويقية مختلفة في مراحل الدورة، والحقيقة أن أهم المشكلات التي تواجه عملية إدارة البرنامج الخاص بتسويق الخدمات المصرفية هي عدم تطبيق استراتيجيات تسويقية تتلاءم مع طبيعة وظروف كل مرحلة من مراحل حياة الخدمة المصرفية.

#### مراحل دورة حياة المنتج:

يبين أحمد (٢٠٠٢) بأن المنتج أو الخدمة تمر بمراحل، وهي على النحو الآتي:

١- مرحلة التقديم: تبدأ هذه المرحلة من الوقت الذي تقدم فيه الخدمة المصرفية إلى السوق وقد تستغرق هذه المرحلة وقتاً طويلاً، كما أن توقيت بداية هذه المرحلة يعتبر بعداً استراتيجياً في نجاح الخدمة واستمرارها. ويشير السيناريو الخاص بهذه المرحلة إلى انخفاض نسبي في حجم التعامل بالخدمة لأن معدل نموها يكون بطيئاً. كذلك تتم هذه المرحلة بانخفاض الأرباح وذلك بسبب ارتفاع النفقات وخاصة نفقات التوزيع والترويج.

ومن الاعتبارات الأساسية الواجب مراعاتها من جانب مسئول التسويق في المصرف ما يتعلق بتحديد نهاية هذه المرحلة. وهناك معيارين أساسيين يمكن استخدامهما لمعرفة نهاية هذه المرحلة، وهذين المعيارين يتمثلان على النحو الآتي:

١. وصول حجم التعامل بالخدمة إلى الأرقام المخطط لها من قبل والخاصة بهذه المرحلة. ومما لا شك فيه أن تحقيق المصرف لهذه الأرقام إنما تحدده ظروف وعوامل كثيرة أبرزها الظروف الخاصة بالمصرف والفرص السوقية المتاحة.

٢. ظهور المنافسة وازدياد حدتها. ذلك أن نجاح المصرف في توصيل خدمته إلى نهاية مرحلة التقديم يعني قدرة المصرف على تجاوز تحديات مرحلة التقديم. كما أن نجاح المصرف في الوصول إلى هذه المرحلة من شأنه أن يستميل درجة عالية من المنافسة، مما يؤدي إلى قيام المصرف بتعديل برامجه وسياسته لمواجهة الآثار التي تمت على تقديم الخدمة المصرفية الجديدة.

٢- مرحلة النمو: تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية ومن أبرز ملامحها الزيادة الملحوظة في حجم التعامل ومقدار الأرباح المحققة. حيث يبدأ المصرف بجني أرباح كبيرة مما يجعل سوق الخدمة أكثر جاذبية في نظر المصارف الأخرى مما يحفزها للدخول في سوق الخدمة. وتقود هذه المرحلة في دورة حياة الخدمة إلى زيادة درجة التنوع في تشكيلة الخدمة التي يقدمها المصرف وتستمر هذه المرحلة ما دام حجم التعامل بالخدمة يصل إلى أعلى مستوى من التعامل يمكن أن يحققه المصرف في ظل المحيطات السوقية والظروف الخاصة بالمصرف. وطالما أن الخدمة لم تصل في عائداتها إلى هذا المستوى فإن ذلك يعني أنها لا تزال في مرحلة النمو.

أما بالنسبة للمؤشرات الدالة على هذه المرحلة فيبينها أحمد (٢٠٠٢) على النحو

الآتي:

١- ظهور المنافسة وزيادة حدتها بين المصارف وبالتالي فإن على إدارة المصرف أن تنهج نهجاً تنافسياً في إدارتها لبرنامجها التسويقي بحيث تستطيع من خلال إبراز الميزة التنافسية في خدماتها المصرفية ومقارنتها بنفس الخدمة المقدمة من قبل المصارف الأخرى والحقيقة أن الإعلان في خدماتها المصرفية ومقارنتها بنفس

الخدمة المقدمة من قبل المصارف الأخرى والحقيقة ان الإعلان يلعب دوراً هاماً وفعالاً في هذا المجال وضمن هذا السياق فإنه يكون على إدارة المصرف مضاعفة مستويات أداء الخدمة وتحسين وضعها في السوق وذلك عن طريق:

أ- تحسين جودة الخدمة وتطوير خصائصها.

ب- تطوير سوق الخدمة بحيث يمكن الوصول إلى قطاعات جديدة من العملاء.

ج- تطوير وتعزيز شبكة فروع المصارف.

٣- مرحلة النضوج: تتصف هذه المرحلة بوجود حجم للتعامل بالخدمة والأرباح المتولدة عن ذلك إلى المستوى المتوقع والذي يأخذ بعد ذلك بالثبات والاستقرار بالرغم من الزيادة المستمرة في حجم التعامل ثم يتجه إلى الانخفاض. ويقود هذا كله إلى الضغط على الأسعار لتتجه نزولاً مع تكثيف الجهد الترويجي في هذه المرحلة ولهذا فإن أي استراتيجية تسويقية يتبناها المصرف في هذه المرحلة يجب أن تركز على محورين رئيسيين هما:

١. تخفيض الأسعار لإغراء الجمهور واستمالة طلبهم على شراء الخدمة.
٢. تكثيف الترويج لتأكيد المكانة التنافسية للمصرف وإبراز الميزة النسبية فيما يقدمه من خدمات.

٣. استمالة تفضيلات العملاء لما يقدمه المصرف من خدمات.

٤- مرحلة الانحدار: تبدأ هذه المرحلة مع توقف الخدمة المصرفية عند مستوى تعامل ثابت ثم اتجاهها بعد ذلك إلى الانخفاض. وتعكس هذه المرحلة درجة عالية من التعثر الذي يفرض على الإدارة في كثير من الأحيان اتخاذ قرار التوقف نهائياً عن تقديم الخدمة وإسقاطها من المزيج الخدمي للمصرف. والحقيقة ان الخدمة المصرفية لا يجب ان تدخل في هذه المرحلة وخاصة في ظل وجود برنامج للتطوير والتحسين يستطيع الإبقاء على جودة الخدمة والذي يفضلته العميل أو العمل على استبدالها بخدمة مصرفية مناسبة وبالتأكيد إعادة تدوير حياة الخدمة.

### إستراتيجية السوق خلال مراحل دورة حياة المنتج

تختلف إستراتيجية السوق وفقاً لمراحل دورة حياة المنتج، حيث إن لكل مرحلة من دورة حياة المنتج إستراتيجية تسويقية تناسب وطبيعة المرحلة التي يمر بها، وقد أوجزها الصميدعي (٢٠٠٧) على النحو الآتي:

#### إستراتيجيات التسويق في مرحلة التقديم

عند تقديم منتج جديد فإن إدارة التسويق قد تضع مستوى أعلى أو أدنى لكل متغير تسويقي، مثل السلع، التطوير، التوزيع، وجودة المنتج.

وضمن هذه المرحلة تستخدم المنظمات عدة إستراتيجيات يمكن إيجازها بما يلي:

- إستراتيجية الكشط السريع: وتتضمن تقديم منتج جديد بسعر عال وبترويج كثيف ومستوى تطوير أعلى، فالمنظمة تضع أسعاراً عالية وذلك لكي تسترد جزءاً من التكاليف المرتفعة في مراحل تطوير المنتج الجديد، للحصول على سعر صاف لكل وحدة كلما كان ذلك ممكناً، وتقوم المنظمة بالإنفاق الكثير على تطوير المنتج لإقناع المستهلكين بمزاياه حتى عند مستوى أعلى للسعر. وتعمل المنظمة على التطوير الكبير لتسريع معدل اختراق السوق. وهذه الإستراتيجية تعطي بعض الإحساس في ظل الافتراضات التالية:

- جزء كبير من السوق قد يكون غير مدرك للمنتج.
- أولئك الذين يعرفون أنهم يرغبون للحصول على المنتج ويمكن أن يدفعوا السعر المطلوب.
- يواجه المصنع منافسة ممكنة ويود أن ينشئ تميز لعلامته.

إستراتيجية الكشط البطيء: والذي يتضمن تقديم المنتج الجديد، في سعر مرتفع ومستوى أدنى من التطوير. وسوف يساعد السعر الأعلى في تشجيع قبول المنتج السريع. وتحافظ المنظمة على تكلفتها التطويرية وذلك لتحقيق مستوى أفضل من

التطوير وخفض كلف التسويق، ويتوقع من هذه التوليفة الحصول على الكثير من الأرباح من السوق. وهذه الإستراتيجية تؤدي إلى:

- إن المنتج محدد في الحجم.
  - معظم السوق مدرك للمنتج.
  - المشترون مستعدون لدفع أسعار عالية.
  - المنافسة ممكنة ولكنها غير ظاهرة.
- إستراتيجية الإختراق السريع: تتألف من تقديم المنتج الجديد، وإنفاق الكثير على التطوير. وتعد هذه الإستراتيجية عاملاً مهماً لاختراق أسرع للسوق، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما:
- يكون السوق كبيراً.
  - يكون السوق غير مدرك للمنتج.
  - عندما يكون معظم المشتريين حساسين تجاه السعر.
  - عندما تكون هناك منافسة ضخمة.
- تدني كلفة وحدة التصنيع بالمنظمة مع منحى إنتاج وخبرة تصنيع مجتمعة.
- إستراتيجية الإختراق البطيء: وتتألف من تقديم منتج جديد بسعر أدنى، ومستوى أدنى من التطوير، وسوف تساعد الأسعار الدنيا على قبول المنتج السريع، وتحافظ المنظمة على كلف تطويرها وذلك لتحقيق صافي أرباح أكبر، وتعتقد المنظمة أن حاجة السوق هي السعر العالي المرن ولكن بتطوير مرن أدنى، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما:
- يكون السوق واسعاً.
  - يكون السوق مدركاً للمنتج كثيراً.
  - يكون السوق حساساً تجاه الأسعار.
  - تكون هناك منافسة ضمنية.

فيذا اختار الرائد إستراتيجية التدني للقيام "بالهجوم" فسوف تكون هنالك مخاطر في المدى القريب مرة أخرى. ونجد أن الرواد في السوق لديهم أفضل اختيار من القيادة في السوق إذا نفذوا استراتيجيتهم.

### - إستراتيجيات السوق في مرحلة النمو

ضمن هذه المرحلة فإن المنظمات تستخدم عدة استراتيجيات للحفاظ على نمو سريع للسوق كلما أمكن ذلك:

- تحسين المنظمة من جودة المنتج وإضافة إلى صفات المنتج الجديد وتحسين الأسلوب.
- تضيف المنظمة نماذج جديدة من المنتج.
- يدخل قطاعات السوق الجديدة.
- التركيز على وسائل الترويج وخاصة الإعلان التنافسي.
- يقوم بتخفيض الأسعار في الوقت المناسب لجذب الطبقة التالية من المشترين الحساسين تجاه الأسعار.

إن المنظمة التي سوف تستمر في اعتماد إستراتيجية توسيع السوق تهدف لتقوية موقفها التنافسي، ويأتي هذا التحسين بكلفة إضافية. فالمنظمة في مرحلة النمو تواجه الاتجاه والتأرجح بين مساهمة السوق الحالية والربحية العالية، وهذا لا يتم إلا بإتفاق أموال كثيرة من أجل تحسين وتطوير وتوزيع المنتج وهذا قد يكسبها موقفاً متميزاً في السوق.

### - استراتيجيات التسويق في مرحلة النضوج

وفي مرحلة النضج فإن بعض الشركات تبعد منتجاتها الأضعف اعتقاداً أن أفضل الأشياء لدى العملاء هو الاحتفاظ بأموالهم وإنفاقها على المنتجات الجديدة في أوعية التوزيع. وهذا يتجاهل معدل النجاح الأدنى للمنتجات الجديدة والإطار الضمني العالي

الذي لدى المنتجات القديمة. وتعتقد العديد من الصناعات أنها ناضجة كالسيارات والتلفاز، والساعات والكاميرات. وتستخدم المنظمة ثلاثة استراتيجيات هي تطوير السوق، والمنتج، والمزيج التسويقي، ويبينها إسماعيل (٢٠١٠) على النحو الآتي:

- تطوير السوق: على المنظمة أن توسع السوق لمنتجاتها وذلك من خلال:
  - تحويل غير المستخدمين: يمكن أن تحاول المنظمة جذب غير المستخدمين للمنتج: مثلاً، فإن أهم شيء لنمو خدمة الشحن الجوي هي البحث الثابت للمستخدمين الجدد حيث إن ناقلي الجو قد يستعرضون فوائد استخدام الشحن الجوي على النقل البري.
  - دخول قطاعات السوق الجديدة: قد تحاول المنظمة دخول قطاعات السوق الجديدة. والتي تستخدم المنتج ولكن ليس العلامة مثلاً حيث يتم تطوير علامة جونسون شامبو الأطفال بنجاح إلى المستخدمين الكبار.
  - الحصول على زبائن المنظمة المنافسة: قد تجذب المنظمة زبائن المنافسين لمحاولة أو تبني منتجاتها، مثلاً يبسي كولا تحاول مع مستخدمي الكوكاكولا لكي يبدلون إلى الببسي كولا، فالزيادة في حجم الاستخدام قد يزداد وذلك بالحصول على زبائن لاستخدام المنتج بشكل أكثر.
- تطوير المنتج: ويحاول المديرون أيضاً أن يضاعفوا المبيعات وذلك بتغيير صفات ومميزات المنتج. وقد يأخذ هذا عدة أشكال.
  - إستراتيجية تحسين الجودة إلى زيادة الأداء الوظيفي للمنتج فترة عمر المنتج، الاعتمادية، السرعة، والتذوق. فالمصنع قد يأخذ المنافسة وذلك بتدشين أداة الماكينة المتحسنة والجديدة وطاقم التلفزيون والسيارات، أو المطهرات، ويسمى مصنعو الإعلانات هذه بـ (زائد- إيجابي)، وترقية الإضافة الجديدة أو الإعلان عن شيء قوي وكبير أو أفضل. فهذه الإستراتيجية فاعلة للمدى الذي تتحسن فيه الجودة، ويقبل المشترون دعوى الجودة المتحسنة، والعدد الكافي من المشتريين والجودة العالية.



- إستراتيجية التحسين: هي إضافة صفات جديدة في الحجم والوزن والمواد والإضافات والملحقات، والتي توسع من الفترة والسلامة والقناعة مثلاً، وإضافة الطاقة الكهربائية إلى المحركات تزيد من السرعة وتصبح أكثر سهولة.

▪ تطوير المزيج التسويقي: قد يحاول أيضاً مديرو التسويق تطوير المبيعات عبر تغيير عنصر أو أكثر من المزيج التسويقي. وعليهم أن يحددوا أي من عناصر المزيج التسويقي يمكن تغييره ويحقق النجاح.

#### - استراتيجية التسويق في مرحلة التدهور

تتصف هذه المرحلة بتراجع كمية الطلب على المنتج على الرغم من جهود الأنشطة التسويقية المبذولة مما يدفع المسؤولين في المنظمة إلى حذف هذا المنتج أي استخدام إستراتيجية الحذف أو الشطب لكي تركز جهود الأنشطة على المنتجات الأخرى وتتلخص من التكاليف الإضافية.

وأن انخفاض الطلب يكون بسبب ظهور منتجات جديدة مليئة لحاجات ورغبات الأفراد أو كون المنتجات أصبحت لا تلبّي هذه الحاجات.

إن وصول المنتج إلى مرحلة التدهور لا يعني أن الإستراتيجية تكون حذف المنتج فقط وإنما سوف يتم اتباع إستراتيجية أخرى لكي تمكن المنظمة من الاستمرار في السوق وفي تقديم منتجات، وذلك من خلال استخدام:

▪ إستراتيجية تقديم منتجات جديدة تنسجم وطبيعة الطلب في السوق والمتغيرات والتطورات الحاصلة في السوق والمجتمع ككل.

▪ إستراتيجية التنوع في المنتجات المقدمة وفي المنافع التي يحصل عليها الزبائن.

#### - إستراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة

إن عملية تطوير المنتجات الجديدة تعتبر من العمليات الأساسية والحيوية التي لا بد منها إذا ما أرادت المنظمة البقاء، والاستمرار، والنمو في السوق. وإن تقديم منتجات

جديدة يعتبر مؤشراً مهماً على حيوية المنظمة ورغبتها في تلبية احتياجات أسواقها وزبائنها. وفي نفس الوقت تعتبر أداة مهمة لتقوية المركز التنافسي للمنظمة.

إن عملية تطوير منتجات جديدة لا يتم بشكل عشوائي بل يستند على دراسة تحليلية واقعية للسوق ومعرفة التغيرات ذات العلاقة بها.

إن إدارة التسويق في منظمات الأعمال أمامها عدة خيارات إستراتيجية والتي يمكن أن تبناها لتطوير منتجاتها وبيئتها الصميدعي (٢٠١٠) على النحو الآتي:

١- إستراتيجية تنمية وتطوير السوق: تركز هذه الإستراتيجية على قيام المنظمة بتطوير برنامج لمنتجاتها يمكن من خلال إشباع حاجات ورغبات قطاعات جديدة من الزبائن من خلال:

- قيام المنظمة بتوسيع وتدعيم شبكة توزيعية لمنتجاتها لتصل إلى مناطق جغرافية جديدة لم يسبق التعامل فيها.
- قيام المنظمة بزيادة جاذبية منتجاتها لفئات جديدة من الزبائن من خلال تطوير مواصفات جديدة في المنتجات المقدمة وتكثيف الحملات الترويجية بهدف تعريف الزبائن الجدد في السوق بتلك المواصفات.

▪ البحث عن فئات جديدة من الزبائن فضلاً عن الزبائن الحاليين.

٢- إستراتيجية اختراق السوق: وتقوم المنظمة بناءً على هذه الإستراتيجية بزيادة حجم تعاملها من منتجاتها الحالية في السوق الحالي، وهذه الإستراتيجية تتطلب من المنظمة زيادة جهودها التسويقية المختلفة بهدف:

- تشجيع الزبائن الحاليين للمنظمة على زيادة معدلات استخدامهم لمنتجات المنظمة الحالية.

▪ محاولة جذب واستقطاب زبائن المنظمات المنافسة لشراء منتجات المنظمة.

▪ محاولة جذب فئات جديدة من الزبائن المرتقبين يتصفون بنفس صفات الزبائن الحالية للمنظمة.

٣- إستراتيجية تطوير منتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية: وتقوم هذه الإستراتيجية على قيام المنظمة بتطوير منتجات جديدة أو تعديل المنتجات الحالية لتلاءم حاجات الزبائن، كما أن الزبون يقوم باكتشاف استخدامات جديدة للمنتجات الحالية.

٤- إستراتيجية التنوع: وتبنى هذه الإستراتيجية على قيام المنظمة بتطوير منتجات جديدة في أسواق جديدة وعادة ما تكون هذه خارجة عن نطاق المنتجات المألوفة كما أنها تتناول توسيع خطوط المنتجات الموجودة.

ومما سبق يتبين بأن كل مراحل دورة حياة المنتج تتطلب استراتيجية خاصة بها وأن مدى تطبيق هذه الاستراتيجيات في كل مرحلة بدقة ونجاح ستسهم في التطوير المرتبط بالزمن (فترة الرحلة من دورة حياة المنتج) كما أن أهم نقطة من هذه الاستراتيجيات هي تطبيق استراتيجية تسويقية خاصة وملائمة وناجحة في كل مرحلة من هذه المراحل حتى تتجنب المنظمة تكبد المنتجات أو تعرضها للتلف أو العطب.





# الفصل الثالث

الميزة التنافسية

*(Competitive Advantage)*





## الفصل الثالث

### الميزة التنافسية

### (Competitive Advantage)

« تمهيد:

تعرف الميزة التنافسية على "أنها قيمة مضافة للعملاء بأساليب متميزة. وقدرة الشركة على المحافظة وكسب حصة سوقية في مجال صناعتها. وكذلك هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط". (أبو بكر، ٢٠٠٣: ٢٣).

لقد عرف كل من بورتر وكرامر (Porter & Kramer, 2002) الميزة التنافسية على أنها "قدرة المنظمة على اكتشاف طرق جديدة ووسائل أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين"، كما بين (Sultan 2007) بأن الميزة التنافسية تعكس في الدرجة الأولى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، ويندرج تحت أهداف المنظمة العديد من المتغيرات التي تعتمد على طبيعة المنظمة ونشاطها، وقد بين (Barney, 2002) بأن الميزة التنافسية تعني قدرة المنظمة على الاستمرار في السوق وتحقيق الربحية من خلال مستوى أداء مرتفع، وفرص تطويرية، وموارد بشرية على مستوى عالي من الخبرة والكفاءة.

وقد عرف الروسان والقواسمة (Al-Rousan & Qawasmeh, 2009) الميزة التنافسية على أنها: قدرة المنظمة على توفير منتجات أو خدمات تتميز عن ما تقدمها المنظمات الأخرى التي تنافسها في السوق، وذلك من خلال اعتماد وتنمية قدرات خاصة بالمنظمة لا يمكن تقليدها وبذلك تكون لديها قيمة إضافية حقيقية تزيد من قدرتها التنافسية، وقد عرف (Lie, 2003) الميزة التنافسية على أنها "قدرة المنظمة على التميز من منظور تسويقي يتعلق بسوق المنتج أو الخدمة التي تقدمها والذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للشركة.

وفي هذه الدراسة نعرف الميزة التنافسية بأنها: قدرة المنظمة (المصارف الإسلامية) على التميز في أحد الجوانب المتعلقة بمنتجاتها أو خدماتها أو الأساليب أو الطرق المستخدمة فيها مما يكسبها فرصة حقيقية للتفوق على منافسيها، بحيث تمتلك المنظمة من خلالها المنظمة قيمة إضافية يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

كما وأن الميزة التنافسية تتحقق من خلال قدرة المنظمة على التميز في إحدى الجوانب المتعلقة بمنتجاتها أو خدماتها أو الأساليب أو الطرق المستخدمة فيها مما يكسبها فرصة حقيقية للتفوق على منافسيها والاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية بحيث تمتلك المنظمة قيمة إضافية يصعب تقليدها من قبل المنافسين، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز.

#### « أهمية الميزة التنافسية (The Important of Competitive Advantage) »

ذكر (مرسي، ٢٠٠١: ١٥٤) "أن الميزة التنافسية المستدامة قلما تتحقق من نشاط عمل محدد". وأوضح بأن المنظمة لا تتمتع بميزة تنافسية مستدامة فقط كونها تتمتع بتصميم جيد للمنتج أو تحظى بقوة بيعية فعالة. هذه الأنواع من الميزات التنافسية، في الواقع، يسهل تقليدها من قبل الشركات المنافسة، لأن الشركة التي تتمتع بنقاط قوة في مجال عمل أو نشاط محدد ستكون عرضة للتقليد من قبل الشركات المنافسة.. وفي الواقع الميزة التنافسية المستدامة تتأتى من منظومة من النشاطات المتكاملة مع بعضها البعض. هذه التكاملية تحدث عندما يؤدي إنجاز نشاط معين إلى خلق ميزة في إنجاز نشاطات أخرى ذات علاقة. فعلى سبيل المثال: الشركة التي يتوافر لديها أي نظام إداري فعال للمخزون تكون مؤهلة لتقديم خدمة تسليم الطلبات بسرعة للزبائن وبكلفة أقل من الشركات التي لا يتوافر لديها مثل هذا النظام، لذا نرى الشركات التي تتمتع

بميزة تنافسية مستدامة تعمل على توحيد وتنسيق جميع النشاطات في نظام العمل، مثل النشاط التسويقي، والخدمات، والتصميمات، والخدمات المساندة للزبائن، كل هذه النشاطات متداخلة وذات علاقة وإنجاز واحد يعزز إنجاز الأخرى. وقواعد المنافسة اليوم تختلف كثيراً عما كانت عليه قبل عشرين عاماً مضت، حيث أن الميزة التنافسية النسبية التقليدية، والمتمثلة في وفرة عناصر الإنتاج مثل: الموارد الطبيعية، والأيدي العاملة، ثم إبطالها أو إلغاؤها كمصدر للمنافسة والرخاء الاقتصادي، ناهيك عن عولمة المنافسة والشركات عابرة القارات.

وبين كل من ليتون وجونسون (Linton, 2012; Johnson, 2011) بأن "أهمية الميزة التنافسية تكمن في دلالتها على العوامل التي تميز المنظمة عن غيرها في السوق". وهذه العوامل تشكل كل من: السعر، المنتجات الحديثة أو الفريدة من نوعها، والقدرة على التصنيع بأنواع وكميات مختلفة، والقدرة على الحصول على المواد الخام، والتكنولوجيا، وغيرها من العوامل التي يصعب على المنافسين تقليدها أو تبنيها.

وقد بين الباحثان بأن الميزة التنافسية غاية في الأهمية لأنها تمكن الشركة من التعامل مع التهديدات والمخاطر التنافسية والحفاظ على حصتها في السوق كأساس للحفاظ على الربحية على المدى البعيد. كما أنها تمكن الشركة من جذب رؤوس الأموال الأساسية من خلال تحقيق أداء أعلى من المعدل العام، وفي ما يلي نبين أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للعديد من الجوانب الهامة للمنظمة:

#### ١- ارتفاع حجم الطلب من العملاء

الميزة تكون تنافسية في أعلى مستوياتها عندما توجد قيمة مضافة للعملاء، حيث توفر المنظمات من خلالها منتجات تفوق عروض المنافسين وتوقعات الزبائن، كما تقدم منتجات وخدمات للزبائن ذات مزايا استراتيجية خاصة لا يمكن للمنافسين تقديمها، وهنا تبرز أهمية الميزة التنافسية في الاحتفاظ بالعملاء وتحسين مستوى رضاهم.



## ٢- تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

تعزيز مستوى التواصل والعلاقة مع الزبائن والسعي نحو زيادة مستوى رضاهم باستمرار يلعب دورا هاما ورئيسا في إيجاد ميزة تنافسية مستدامة تضمن لمنظمات الأعمال تحقيق الاستمرار في الإيرادات والأرباح والاحتفاظ في الحصة السوقية من خلال ارتفاع مستوى التكرار في عمليات الشراء من قبل الزبائن.

## ٣- السعر

إن الميزة التنافسية تعطي منظمات الأعمال فرصة كبيرة لتحديد الأسعار الخاصة بها والتي تحقق لها هامش الربحية المطلوب، وتظهر هذه الميزة بشكل واضح في المنتجات الفريدة التي يسيطر عليها عدد محدود جداً من المنظمات، والتي بدورها تحدد أسعارها وفقا لإرادتها بدون أي اعتبار لكثرة المنافسين وتسيطر على من خلال ذلك على الأسواق بفاعلية كبيرة.

## ٤- المنافسة

لا شك بأن الميزة التنافسية القوية تساعد منظمات الأعمال على التعامل مع القوى التنافسية الحالية والناشئة، وهنا تعتبر التغذية الراجعة الخاصة من الزبائن إحدى المؤشرات الهامة التي تدل على مستوى الأداء التنافسي بالمقارنة مع المنافسين، كما تعتبر الميزة التنافسية وسيلة هامة ورئيسية تحقق للمنظمة التفوق على المنافسين الحاليين وتخلق حواجز قوية أمام دخول منافسين جدد، فضلا عن تفوق المنافسين الحاليين.

## ٥- تشكيل قيمة إضافية للمستثمرين

تحتاج الشركات بشكل مستمر إلى توفر مستثمرين يقدمون الدعم المالي المطلوب لضمان الاستمرارية والتوسع من أجل الاحتفاظ بالميزة تنافسية في السوق. وقد بينت نتائج إحدى الدراسات في جامعة كولومبيا بأن الميزة التنافسية تؤثر بشكل مباشر على قدرة الشركة على خلق عوائد تزيد على رأس المال للمساهمين (Linton, 2012).

## « تصنيفات الميزة التنافسية (Categories of Competitive Advantage) »

بين مرسى (٢٠٠١) بأنه لا يوجد تصنيف واضح فسي الميزة التنافسية، ولكن هناك محاولات لم تكامل، ومن تلك التصنيفات:

- تصنيف المزايا على أساس الموارد: وهو النموذج الذي يعتمد الموارد كأساس للميزة التنافسية، إلا أن الموارد التي تشكل مصدراً للميزة التنافسية لم يكن لها مفهوم مشترك ولا تعبر عن مفهوم الموارد الحقيقية للمنظمة.
- تصنيف المزايا على أساس القيمة التي تحققها للمشتري والتي تتمثل في التمايز أو الكلفة المنخفضة، وفي هذا التصنيف كان مصدر المزايا التنافسية أنشطة القيمة والروابط بينها، ولأجل إيجاد إطار شمولي متكامل لتصنيف المزايا التنافسية يمكن اعتماد ما يلي:
- إن الميزة التنافسية تنبع من خاصية في المنظمة تميزها عن غيرها لدى المشتري وتلك الخاصية تشكل مصدر الميزة التنافسية.
- إن الميزة التنافسية تتحقق من تقديم منفعة ذات قيمة للمشتري.
- إن المنافس يتأثر بالميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة من خلال توجيه المشتري إليها دون المنافس.
- إن تصنيف المزايا التنافسية من خلال المنظمة يعني تصنيفها وفقاً لسبب أو منشأة الخاصية التي تتمتع بنتيجتها المنظمة بالتفوق على منافسيها في جذب المشتريين، وذلك يعني تصنيفها حسب مصدرها.
- إن تصنيف المزايا التنافسية من خلال المشتري يعني تصنيفها وفقاً لطبيعة المنفعة المتحققة له. أما بخصوص نوع أو طبيعة الميزة التنافسية فهي لا تتعدى أن تكون:
- منافسة سعرية: ويقصد بها استخدام السعر كأسلوب للتنافس، وهنا قد يخفض المنتج أو البائع سعره أو يجعله على الأقل مساوياً لأسعار

المنافسين، وعلى البائع إذا ما اتبع هذا الأسلوب أن يكون قادراً على تغيير الأسعار بسرعة وبشكل مرغوب لدى المستهلكين.

- منافسة غير سعرية: إن أساس التنافس هنا ليس السعر بل الخصائص المميزة للسلعة ومستوى جودتها والخدمات التي تنجم عنها.. الخ. ومن مزايا هذا الأسلوب في التنافس العمل على تحقيق أفضلية للسلعة وإغراء المستهلك في الاستمرار في شرائها، لأن تفضيل المستهلك للسلعة بسبب مزاياها غير السعرية سيكون أطول أمداً من تميزها بسعرها، واستخدام هذا الأسلوب في التنافس لا يعني إهمال عنصر السعر.

#### « أبعاد الميزة التنافسية،

سنقوم بتوضيح المحاور الأساسية للميزة التنافسية والمتمثلة بـ (الجودة، السعر، المرونة، الإبداع، السرعة، والالتزام بالوقت)

#### ١- الجودة (Quality):

يبين (Heizer.. et.a., 2001, p 22) بأن الجودة تتمثل بمقدرة المنظمة بتوفير منتجات للعملاء أو خدمات تتوافق مع توقعاتهم، إذ أن العملاء يتوقعون من هذه المنتجات بأنها ذات جودة، وهي تشابه ما يتابعونها ويشاهدونها في الإعلان.

كما يضيف (Zolghadar, 2007, p 11) بأن عدم تقديم المنتجات بجودة عالية يؤدي إلى عزوف الكثير من العملاء عن هذه الخدمة أو المنتج، وبالتالي فإنها لا تستمر في السوق، كما يتفق (Atem, Yella, 2007, p 15) بأن الجودة تعني قدرة المنظمة على إنتاج منتجات تتوافق مع احتياجات ومتطلبات العملاء. لذا فإن المنتجات أو الخدمات يجب أن تكون ذات مزايا وجودة عالية، كما يجب أن تكون ذات موثوقية وفاعلية لكي تتوافق مع احتياجات ومتطلبات العملاء.

ولهذا فإن المنظمة يجب أن تقوم بالالتزام بمعايير الجودة، ويجب عليها أن تقوم بتطوير المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، إذ أن النظام الانتاجي يجب أن يطور لأجل

الحد من الانتاج الركيك، كما يجب أن يكون الانتاج متوافق مع المواصفات المسبقة، وذا جودة عالية، بعيداً عن إعادة تعديل المنتجات.

وفي هذه الدراسة نرى بأن نظام الجودة الذي تلتزم به المنظمة يجب أن يتضمن تطوير وتحسين الأداء والحد من التكاليف إلى أدنى مستوياته، والالتزام بالوقت، وتحقيق احتياجات وتوقعات العملاء نحو المنظمة، كما يجب العمل بروح فريق واحد، ويجب تحسين انتماء العاملين نحو المنظمة.

والجودة تشتمل على أمرين حيويين، يتمثل الأمر الأول في قدرة المنظمة على إنتاج منتجات مطابقة للمواصفات المعدة مسبقاً، أما الأمر الثاني فيتمثل في إشباع حاجات ومتطلبات العملاء، وتحقيق احتياجات السوق.

كما ويبين عبد الفتاح (٢٠٠٢)، بأنه يجب أن يكون هناك تحسين وضبط للمنتج فعلية ضبط جودة المنتج تعني التحكم في جودته أثناء عمليات التصنيع المختلفة أو أثناء عمليات التجميع وذلك للتأكد من مطابقته للمواصفات الموضوعية واتخاذ الإجراءات الفورية في حال وجود أي اختلافات عن هذه المواصفات، لذلك يعد التحكم في المنتج خلال مراحل تصنيعه المختلفة عنصراً هاماً من عناصر ضبط الجودة لعدة أسباب أهمها:

١- المنتجات التي تعاني من انخفاض مستوى جودتها تساهم في نفس الوقت من ارتفاع بنسبة المفقودات نتيجة لوجود نسبة كبيرة من المرفوضات.

٢- إن انخفاض مستوى الجودة يزيد إلى حد كبير من شكوى المساهمين، الأمر الذي يؤدي إلى ضرر بالغ بسمعة الشركة.

كما يجب أن تبدأ عملية التخطيط لجودة المنتجات والخدمات بتحديد العميل المستهدف لهذا المنتج أو الخدمة وتعرف مستوى الجودة الذي يقبله ويتم ترجمة ذلك إلى ملامح المنتج ومواصفاته التي ترضي المستهلك.

والمرحلة التالية هي تحديد العمليات التي تؤدي إلى الوصول إلى كل مواصفة من مواصفات المنتج.

ويلاحظ أن هذا الأسلوب في التخطيط لجودة المنتج يؤدي خدمة جيدة لرجل التسويق والمبيعات، حيث يكون على دراية بوضع المنتج بالنسبة إلى أوضاع منتجات المنافسين في كل خاصية من الخصائص.

### المراحل الأساسية لتحسين جودة الخدمة أو المنتج:

يبين أبو قحف (٢٠٠٢) بأن عملية تحسين الخدمة أو المنتج تتمثل بوضع أهداف الجودة طويلة الأجل، وتعريف طرق تحقيق هذه الأهداف فهي متعلقة بكيفية دمج الشركة للجودة بتخطيط العمل، ويتم تطويره وتطبيقه وقيادته من قبل الإدارة العليا.

كذلك يبدأ التخطيط الاستراتيجي للمرحلة القادمة ويتضمن التفكير ذا الرؤية المستقبلية لاتخاذ القرارات المتعلقة برسالة المؤسسة ومن ثم يأخذ بعين الاعتبار طبيعة العمل والاستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل من خلال دمج الأهداف التنفيذية والمالية.

بعد الانتهاء من التخطيط الاستراتيجي من قبل الإدارة العليا يتم تطوير الخطط المحددة أكثر وهي تتضمن خطط عمل للتصنيع والتسويق والمالية وتطوير المنتجات ويتم دمج الجودة بهذه الخطط كجزء من أجزائها الرئيسية بعد الانتهاء من وضع الخطط بصورة فعالة يتم تخطيط العمل للأقسام والعاملين والنشاطات الموجودة في المنظمة.

ويمكن إيجاز الخطوات الأساسية التي بينها أبو قحف (٢٠٠٢) على النحو الآتي:

#### الخطوة الأولى: تهيئة المرحلة.

يجب أن تخلق الإدارة العليا من خلال مجلس الإدارة بنية معرفية وجديدة والتي بدورها ستشجع وتقبل التغيير، هذه الثقافة الجديدة يتم تطويرها والمحافظة عليها كي يستطيع جميع الأشخاص العمل معاً من أجل تعظيم مساهمتهم كأفراد لتحقيق أهداف الشركة وغاياتها، وهذه الخطوات تحتوي على العناصر التالية:

١- الرؤية.

٢- الالتزام طويل الأجل.

٣- اشتراك الأشخاص وإعطائهم المسؤولية والسلطة.

٤- تغيير الثقافة.

٥- اتباع طرق المنظمة.

٦- الأنظمة السائدة.

٧- التدريب.

#### الخطوة الثانية: تطوير رسالة المؤسسة

إن تطوير الرسالة *Mission Statement* لإعلان أهداف عمل المؤسسة يعتبر حجر الأساس في التخطيط الاستراتيجي ويفضل أن يكون هذا البيان قصير، وعادة ما يكون فقرة واحدة، وبشكل مختصر.

#### الخطوة الثالثة: تحديد المشكلات

هذه الخطوة تتعلق بتمييز واختيار المشكلات الحرجة التي تواجه المنظمة وتدريبها حسب الأهمية، وأهمية هذه الخطوة تكمن في الخوف من حصول ارتباط نتيجة محاولة إنجاز عدة عمليات مرة واحدة، وخلال عملية اختيار أكثر المشكلات حرجاً.

#### الخطوة الرابعة: تطوير الاستراتيجية

تطوير الاستراتيجية هو المجال أو الاتجاه الأشمل الذي يجب أن تتوجه إليه الشركة وهو يتبع مباشرة ويؤازره بيان الرسالة حيث أن الاستراتيجية المطورة يمكن أن تحتوي على العناصر التالية:

١- المنتجات التي سوف تطور في المستقبل.

٢- متطلبات واحتياجات العملاء المستقبلية.

٣- غرس التكنولوجيا في المنتجات والإنتاج والعمليات.

٤- توفر الموارد الطبيعية في المستقبل.

٥- تطوير الثقافة الجودة في المنظمة.

## ٦- تطوير علاقة الموردين والعملاء كشركاء.

وفي حالة تحقيق إجماع من قبل الإدارة العليا بالنسبة لأولوية العناصر الاستراتيجية يتم إصدار بيان استراتيجي قصير.

### الخطوة الخامسة: أهداف طويلة الأجل.

إن تطور الأهداف العامة من قبل الإدارة العليا يجب أن يأتي كتطور طبيعي للخطوات السابقة وعليها أن تتوافق مع بيان الرؤية والأهداف وتمثل الأهداف الاستراتيجية على طريق تحقيق رؤية مستقبلية.

ومن المهم أن تكون احتمالية تحقيق الأهداف مرتفعة وأن يسهل التعبير عنها كمياً، بالإضافة إلى تطوير القياسات لأداء كل خطوة لتقييم تحقيق التقدم، وأيضاً يجب تحليل كل هدف لتحديد حساسيته تجاه التغيرات الخارجية المؤثرة على الشركة.

بعد وضع الأهداف العامة من قبل الإدارة العليا يمكن أن تضع الإدارة المتوسطة أهدافها الوظيفية والتي تهدف إلى تحسين العمليات الإنتاجية.

### الخطوة السادسة: دمج الأهداف.

وهذه الخطوة هي أصعب خطوات التخطيط الاستراتيجي حيث يتم دراسة الأهداف، بهدف ملاحظة إذا كانت الأهداف تدعم توجهات بعضها البعض وعما إذا كانت أحد تلك الأهداف المعنية فعلاً كما يجب مع توفر الدعم للموارد المالية والبشرية، وفي حال وجود اختلافات يجب التوصل إلى حل لتلك الاختلافات ووضع البدائل المناسبة لأن تحسين الأداء بصورة مستمرة يتطلب تحسيناً ملحوظاً في الأنظمة إضافة إلى تطوير الأهداف.

### الخطوة السابعة: مقترحات وتنبؤات مالية.

في هذه المرحلة يقوم المدير المالي بإعداد المقترحات المالية لفترة الخطة الاستراتيجية، وهي تحتوي عادة على بيان الدخل والميزانية واستثمار رأس المال المتوقع، بهذه الطريقة قد تشمل الخطة الاستراتيجية، إضافة معدات جديدة أو موارد أخرى.

### الخطوة الثامنة: إيجاز وتقديم

حيث يتم كتابة الموجز التنفيذي *Executive Summary* من قبل فريق الإدارة العليا ومن ثم يتم تقديمه من قبل رئيس مجلس الإدارة لمجلس الجودة بهدف نقل التخطيط للمستوى التنفيذي.

#### ٢- السعر (Price):

يرى (Collier, 2007) بأن المنظمة يجب أن تركز على تكاليف الانتاج الأولية ويجب أن تكون أقل من الشركات المنافسة لها، إذ أن الكلف المتدنية تمثل المغزى والهدف العملياتي الأساسي للشركات المنافسة من خلال الكلفة، كما أن الكثير من الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية المختلفة تهدف إلى الحصول على الحد الأدنى من كلف الانتاج، ويمكن للمنظمة القيام بذلك من خلال التطوير والتحسين المستمر في المنتجات التي تقدمها للعملاء والإبداع في تنفيذ المنتجات والتحسين المستمر في العمليات، إذ أن ذلك يعد أمراً ضرورياً للتقليل من التكاليف، إذ أن الوصول إلى الأسعار المنافسة يعد أمراً حاسماً لأجل تعزيز الميزة التنافسية للمنتج.

وقرارات التسعير من أهم القرارات التي تتخذها إدارة الشركة المعينة. فلا يعتبر قرار تحديد سعر البيع للمنتج النهائي مجرد قراراً تسويقياً أو قراراً تمويلاً فقط، ولكنه يمتد ليمس كل نواحي أنشطة الشركة، بمعنى أنه يؤثر على الشركة ككل. فسعر البيع يعتبر من العوامل الهامة في تحديد كمية الطلب على المنتجات، وبنفس الوقت يحدد تدفق الإيرادات الداخلة للشركة. كما أن استمرار الشركة في الأجل الطويل يرتبط بتحقيق إيرادات أكبر من التكاليف بما يحقق عائد يعزز البقاء في السوق والاستمرار في المنافسة.

هذا وتعتبر التكلفة العامل الأساسي في قرار التسعير حتى ولو كانت الشركة تنتج منتجات نمطية تباعها في سوق تتصف بالمنافسة بحيث لا تستطيع أن تتحكم في سعر



المنتجات، بمعنى أن الأسعار ستكون محددة سلفاً في السوق. وفي هذه الحالة سيكون عامل التكلفة هو المؤثر إلى حد كبير على حجم العمليات، وعلى طريقة التسويق والتوزيع، وعلى شروط الائتمان الممنوحة للعملاء وعلى الأرباح المتوقعة من إنتاج وبيع المنتج والاستمرار في السوق. ومن ناحية أخرى، عندما توجد بعض الحرية لدى الشركة في تحديد الأسعار فيمكن في هذه الحالة استخدام الكثير من معادلات التسعير على أساس التكلفة في تحديد أسعار البيع. وتتراوح هذه المعادلات بين معادلات تقوم على أساس التكاليف الصناعية المتغيرة فقط ومعادلات تقوم على أساس التكاليف الإجمالية بجميع فئاتها صناعية وغير صناعية، ثابتة ومتغيرة.

ويبين (شحاتة، ٢٠٠١) بأنه يوجد عامل آخر يجب أخذه في الاعتبار عند اتخاذ قرار التسعير وهو أفعال وردود أفعال المنافسين. فقد يؤدي فعل الشركة المنافسة إلى إجبار الشركة على تخفيض أسعارها.

لذلك يجب أن تكون الشركة على دراية بالتقنية المتاحة لدى المنافسين، وحجم عملياتها المتوقعة، وسياسات التشغيل بما يمكنها من وضع أفضل تقدير لتكاليف المنافسين والتي تعتبر معلومة هامة عند وضع الأسعار التنافسية.

وبالتالي يجب الأخذ في الاعتبار المدى الزمني لقرار التسعير حيث سيؤثر هذا المدى على تحديد التكاليف الملائمة لقرار التسعير.

فيختلف مفهوم التكاليف الملائمة لأغراض التسعير للمدى القصير عن مفهوم التكاليف الملائمة لأغراض التسعير للمدى الطويل. وتشتمل قرارات التسعير للمدى القصير على القرارات الخاصة بتسعير الطلبات الخاصة التي تطلب من الشركة مرة واحدة فقط والتي لا يكون لها أي تأثير على المدى الطويل، بالإضافة إلى القرارات المتعلقة بتعديل تشكيلة المنتجات وحجم المبيعات في السوق التنافسي. وتشتمل قرارات التسعير للمدى الطويل على القرارات الخاصة بتحديد أسعار بيع المنتجات الرئيسية في الأسواق الرئيسية.

### ٣- المرونة (Flexibility):

يبين (William, 2007) بأن المرونة تتمثل في سرعة استجابة المنظمة لاحتياجات الزبائن من المنتجات بأدنى جهد ووقت.

يبين (Chase, et.al, 2001) بأن المرونة تعد العامل الأساسي لأجل الوصول إلى ميزة تنافسية، وذلك من خلال التغيير السريع في المنتج من خلال تحسين التصميم وتطويره بما يتوافق مع احتياجات ومتطلبات العملاء، وبهذا فإن المرونة يعرفها (Chase, et.al, 2001) بأنها قدرة المنظمة على إنتاج منتجات متطورة وتحسين وتعديل المنتج التي تقوم بإنتاجه، وهذه المقدرة يجب أن تتميز بالسرعة، وهذا كله لأجل تلبية احتياجات الزبائن، ولهذا فإن المرونة تتجسد في قدرة المنظمة على تحسين وتطوير المنتجات التي تنتجها أصلاً وتحسين العمليات لأجل إيجاد وخلق منتجات أخرى جديدة.

وعلى ذلك فإن المرونة تعتمد بشكل أساسي على التغيير في العمليات، وهذا التغيير أساسي لأجل تأمين متطلبات أساسية.

كما يبين العلي (٢٠٠٦) بأن المرونة تقسم إلى الآتي:

- المرونة في المنتج: وهي تتمثل في مقدرة العمليات بإنتاج منتجات متميزة أو جديدة أو تحسين المنتج الأصلي.
- المرونة في المزيج: وهي مقدرة المنظمة على إنتاج وتحسين المزيج في المنتجات.
- المرونة في الحجم: وهي قدرة العمليات في المنظمة على إنتاج منتجات بأحجام متنوعة.
- المرونة في عملية التسليم: وهي مقدرة العمليات بتغيير الأوقات اللازمة من أجل تسليم المنتج أو الخدمة التي تقدمه.

يتبين بأن المرونة تتمثل في قدرة المنظمة على إنتاج منتجات جديدة، أو التحسين بالمنتجات التي تنتجها، وفقاً لمتطلبات واحتياجات الزبائن، كما أنه يجب على المنظمة أن تكون مرنة بالتنظيم الإداري المتمثل في السرعة في الاستجابة لمتطلبات الزبائن والسرعة في التسليم، وتقليل الوقت الضائع في عمليات الإنتاج وتحسين الخدمات الموجودة.

والمرونة مرتبطة بشكل أساسي بالتغيير بالعمليات إذ تهتم وبشكل كبير على إجراء تحولات أساسية للعمليات الإنتاجية في المنظمة كما ويجب على المنظمة أن تسعى إلى التخفيض في كمية استهلاك الطاقة المستخدمة وكذلك محاولة إلغاء المنتجات المعيبة في العملية الإنتاجية وتقليل التلف والضياع والعمل على عدم استنزاف الموارد الطبيعية. إن عملية تقديم منتجات خضراء تتطلب إجراءات تغيير كبيرة من أجل أن تنسجم مع أهداف المنظمة في ظل توجه التسويق الأخضر.

والأداء العملياتي يتمثل في أداء المنظمة والمؤشرات القياسية المتعلقة بالفعالية والكفاءة، والمسؤولية البيئية، مثل دور حياة المنتج، والإنتاجية، وتقليل النفايات والامثال التنظيمي. هذا وإن هناك عدة متطلبات لأجل تحسين الأداء العملياتي من خلال تحسين العمليات وتبسيطها وكذلك توحيدها، ويجب أن تتركز على أساس التوزيع الفعال، كما أن المنتجات والأنشطة ذات الجدوى الغير مالية والتي لا تمثل قيمة مضافة يتعين التخلص منها، كما يجب تدريب جميع العاملين على أفضل الأساليب من أجل تحسين الأداء، كما يجب ان يتعاون المديرين التنفيذيين في الكثير من الحالات لأجل توليد أفكار جديدة فيما يخص الأداء العملياتي.

كما يجب تتبع الانتاج، والتعرف على التكلفة الدقيقة لكل وحدة، ولا يمكن تحقيق الإدارة الفعالة في العمل إلا من خلال توفير التغذية المرتدة والفعالة في الوقت المناسب لأجل تحسين أداء المنظمة.

ومن أجل تفعيل الأداء العملياتي، يجب التركيز على عدة أمور مهمة ألا وهي

:(Wong, 2012, p p 468-490)

- تخفيض تكلفة العمالة وزيادة الانتاجية.
- تعريف العاملين بالمهام المطلوبة منهم بشكل واضح.
- زيادة انتاجية المنظمة والقدرة على التوسع.
- تحسين الروح المعنوية لدى العاملين.
- تحسين مستويات الخدمة.
- تحسين مستويات القياس والمساءلة.
- تحسين الإدارة وفعاليتها.
- توفير العمالة الكفؤة والمدربة.

#### ٤-الإبداع (Innovation):

الإبداع يتمثل في إيجاد سلعة جديدة أو تطوير سلعة سابقة، إلا أن الإبداع في المنتجات يعرف بشكل أساسي على أنه إيجاد وابتكار منتجات جديدة؛ كما أن ابتكار هذه المنتجات يجب أن يرافقه إيجاد أسواق جديدة؛ أو تحسين هذه الأسواق ليتلائم مع السلعة الجديدة المبتكرة، أو للسلع المطورة، ويتمثل الإبداع في المنتجات في إيجاد مواصفات جديدة أو تحسين في الجودة والتقنية التي يتم إجراؤها على المنتج، أو إضافة عناصر جديدة مرغوب فيها في المنتج الموجود أصلاً. (Gluch, 2009 , p p 451-464)

وتعرف عملية تطوير المنتجات الجديدة على أنها عملية كاملة لأجل جلب منتجات أو خدمات جديدة في السوق، وهناك مسارين متوازيين للمشاركة في هذه العملية إبداع المنتجات - تتمثل في إيجاد الأفكار، وكذلك تصميم المنتجات والتفاصيل الهندسية الخاصة بها، والآخر يتمثل في التعرف على السوق المستهدف وتحليل السوق وإجراء أبحاث تسويقية لأجل التعرف على هذه الأسواق. (Ismail, 2012 , p 268)

كما يجب البدء بعملية التحسين في المنتج، ويشمل التحسين في الخصائص الفنية والقدرات التقنية، وأيضاً سهولة الإستخدام، وابتكار المنتجات - وهذا الأمر

يحدث عند انخفاض المبيعات المنتجة، وهو وسيلة عادة ما تستخدم لأجل إطالة عمر المنتج. (Juan, 2011, pp 1003-1007)

كما وبين (البكري، والنوري، ٢٠٠٧، ص ١٨١-١٨٢) بأن عملية الإبداع في المنتج والتطوير يمر بثلاث مراحل، يمكن إيجازها على النحو الآتي:

- ١- الأولى تشمل وضع المعايير (Establish Standars) وفق هذه المرحلة يتم تحديد معايير الاداء البيئي الخاصة بالمنتج وذلك تتم دراسة ومراعاة المعايير المتعلقة بالتشريعات القانونية ودراسة المعلومات المتعلقة بالجانب التقني والمعلومات المتعلقة بدراسات السوق ليتم تديد المعايير بشكل دقيق ومتناسب مع ما تم جمعه من معلومات.
- ٢- المرحلة الثانية يتم تطوير المنتج (Product Development) وهذه المرحلة تتكون من أربع خطوات أساسية وهي:
  - التخطيط للمنتج: وهنا يتم اختيار الأفكار المتوافقة مع المعايير الموضوعية مسبقاً ويبدأ بوضع الخطوط العامة للمنتج وتكييفها مع التصميم التقني أو الفني الخاص بخصائص الأداء لذلك المنتج وبناءاً على ذلك يوضع التصميم الأولي للمنتج.
  - تقييم التصميم: وهنا يتم تقييم ما أنجز من عمل في الخطوة الأولى استعداداً لإنتاج الأنموذج الأولي، وفي هذه المرحلة تستعمل مجموعة من الأدوات التدقيقية على المستوى الفني وعلى المستوى البيئي.
  - تقديم الأنموذج الأولي: بعد القيام بتدقيق التصميم تقوم الشركة بتقديم نموذج أولي إلى الاسواق واختباره على نطاق محدود للوقوف على سلبياته وإيجابياته أو مقارنته بما تم تقديمه من معايير وإرشادات في المرحلة الأولى.
  - التقديم النهائي: وفي هذه المرحلة يقيم المنتج تقييماً نهائياً ويقدم المنتج للسوق وبشكل واسع.

٣ المرحلة الثالثة توليد المعلومات (*Information Generating*): إذ أن تطوير المنتج شأنه شأن أية عملية إدارية يحتاج إلى توفير مجموعة من المعلومات الخاصة واللازم توفرها باستمرار عبر مرحلة التطوير ككل وهذه المعلومات تتعلق بالتشريعات البيئية، والمعلومات التقنية، ومعلومات خاصة بالسوق وهذه المعلومات يمكن الاستفادة منها وبشكل أساس خلال مرحلة التخطيط لتصميم المنتج.

ومما سبق يتبين بأن الإبداع بأنه ابتكار أو تطوير منتجات جديدة، وهذا التطوير يشمل التغيير في تصميم المنتجات المتعارف عليها، أو استخدام مواد أو عناصر جديدة في صناعة المنتجات، وتشمل عملية الإبداع في المنتجات، إيجاد منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية. وفي المصارف الإسلامية فإن إنتاج وابتكار منتجات إسلامية مصرفية أو تطوير منتجات مصرفية في مصارف غير إسلامية إلى منتجات تتوافق مع السياسات الشرعية للمصارف الإسلامية، وتعتبر منتجات إبداعية تعمل على تلبية احتياجات عملاء المصرف الإسلامي سواء أكان ذلك على مستوى التسهيلات أو العمليات المصرفية اليومية. الإبداع في المنتجات مرتبط بشكل أساسي بالإبداع في العمليات وهذا يتمثل في التحسين في العمليات التشغيلية لأجل خلق الميزة التنافسية، ويتمثل ذلك من خلال التميز في الخطط التسويقية الذكية، والحملات الإعلانية، وكذلك الأسعار المنخفضة مقارنة مع غيرها. (Michael, 2004, pp 22-24)

إن القائمين بهذه العمليات أن يتصفوا بطبيعة معينة لديها خيال وكاريزما لأجل القيادة التشغيلية، ويتم تعزيز هذه القدرات من قبل العاملين الملتزمين في المنظمات لإيجاد الفرص الإبداعية واستغلال العملية التشغيلية.

وهذه العملية تتطلب إيجاد طريقة جديدة مجدولة، ومركز خدمة العملاء يتم إدارته من قبل إدارة العلاقات العامة باقتدار، أو يتم من خلال إيجاد فريق المبيعات وسيلة جديدة لتلبية احتياجات الزبائن. وهذه الأنشطة يجب أن تكون مؤثرة على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

إذ أن مفتاح الربح للمنظمة يتمثل في المحافظة على العملاء الحاليين، وإيجاد عملاء جدد، ومفتاح المحافظة على العملاء يتمثل في زيادة تفاعلهم مع المنظمة؛ وتصوراتهم المستقبلية للمنتج وهذا بدوره يؤثر بشكل أساسي على تحسين الأداء. (Li, Y, 2006, pp 679) ومن أجل تحقيق الإبداع في العمليات يجب تحديد الأهداف للمنظمة، ومن ثم البدء بتلبية احتياجات العملاء وإيجاد تحسينات إضافية للمنتج.

كما أن الإبداع في المنتجات يتطلب البحث عن إيجاد منتج مشابه - قدوة تحتذا - لأجل مقارعتها ومحاولة التميز عنها، وهذا المنتج قد لا يكون من نفس الصناعة؛ إلا أنه متميز؛ إذ يتطلب الأمر التعرف على خصائصه والاستفادة المثلى من ذلك.

كما أن الإبداع في العمليات يجب أن يتركز بشكل أساسي على جدولة الانتاج على توقعات المبيعات بدلاً من التركيز على احتياجات العملاء الفعلية، كما أنه يجب القيام بتخطيط الانتاج وتوزيعه بكفاءة أكبر، إذ أن الإبداع في العمليات يركز بشكل أساسي على خدمة العملاء وخفض كبير في التكلفة الإجمالية للمنتج. (Qi, G. Y Shen..et.al, 2010)

وإن إعادة التفكير في تصميم العمليات يجب أن تكون في عدة مجالات إذ يجب توقع النتائج وتحديد الجهة التي يجب التركيز عليها، والتوقيت مهم كذلك، كما يجب تحديد الظروف المتوقعة وغير المتوقعة، ويتعين التفكير في إنشاء تصميم تشغيلي جديد من شأنه أن يوفر أداءً أفضل.

#### ٥- السرعة (Speed):

يبين (Slack, et.al, 2004) بأن السرعة هي العنصر الأساسي والحاسم للمنافسة في الأسواق، ويتم ذلك من خلال السرعة في عملية تلبية احتياجات الزبائن ومن خلال تصميم منتجات جديدة والتحسين في المنتجات الأصلية، على أن يتم ذلك بأقل وقت ممكن، وتمثل السرعة من خلال التقليل من الوقت اللازم لأجل حصول الزبون على المنتج، ويتم توفيرها له بشكل نهائي.

ويبين (Evans and Collier, 2007) بأن السرعة التي يجب على المنظمة الالتزام بها تتمثل في الآتي:

- السرعة في التسليم: وهي تتمثل في السرعة بتسليم المنتج أو الطلبات للزبائن. أو السرعة في تلبية متطلباتهم.
- التسليم في الوقت المحدد: وتتمثل في حصول الزبون على المنتج أو السلعة في الوقت الذي يحتاجها.
- السرعة في التطوير: وهي تتمثل بمقدرة المنظمة على ابتكار منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الأصلية بسرعة كبيرة وتوفيرها بالسوق لأجل تلبية احتياجات الزبائن.

وبهذا ويتبين بأن المنظمة يجب أن تكون ملتزمة بالسرعة بالأداء لكي تكون قادرة على مواجهة متطلبات الزبائن، أصبح ذلك لازماً عليها من أجل تحقيق الميزة التنافسية مقارنة مع غيرها من المنظمات، كما يتطلب ذلك من المصارف الإسلامية تعزيز ميزة السرعة في الاستجابة لمتطلبات العملاء وعدم التأخير الغير مبرر في إنجاز المعاملات بالسرعة الممكنة، بالإضافة إلى السرعة أيضاً في تنفيذ العمليات المصرفية اليومية للزبائن مع التأكيد على خصوصية ودقة التنفيذ.

#### ٦- الالتزام بالوقت (Commitment of time):

يرى (Evans and Collier, 2007) بأن الوقت يعد أمراً أساسياً لأجل تحقيق الميزة التنافسية، إذ أن الزبائن بحاجة على أن تتم تلبية متطلباتهم في الوقت المحدد، كما أنهم لا يحبذون الانتظار لمدة طويلة من أجل الحصول على المنتج، فكلما قصرت المدة كلما أدى ذلك إلى تحسين رضاهم، وبالتالي زيادة ولائهم للمنتج، ولا شك بأن الالتزام بالوقت زادت أهميته بزيادة المنافسين، إذ أصبح لازماً على المنظمات ابتكار منتجات جديدة ودخول أسواق أخرى بسرعة.



كما يجب على المنظمة زيادة فاعلية استغلال الوقت، إذ يجب أن يوازن بين الوقت الذي يُستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل، وبين الوقت الذي يُقضى في التحضير والإبداع. فالمعروف أن الوقت المتاح محدود بحد معين، فإذا تبين أن كثيراً من الوقت يخصص لتنفيذ أعمال روتينية في المنظمة، فإن ذلك يعني أن هناك قليلاً من الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو كليهما معاً. ومن هنا كانت عملية التوازن ضرورية؛ لضمان الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة، بما فيها عنصر الوقت (رعد، ٢٠٠٢).

ويقسم الوقت الإنتاجي بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما:

(أ) وقت الإنتاج العادي، أو غير الطارئ أو المبرمج.

(ب) وقت الإنتاج غير العادي، أو الطارئ، أو غير المبرمج (ربحي، ٢٠٠٧).

وما دامت المنظمة تسير ضمن خطة الإنتاج العادي، مع التحكم في الإنتاج غير العادي، فهي في وضع جيد، وقد يحدث أن يظهر إنتاج غير عادي أو طارئ في المنظمة. ويفترض أن يكون الإنتاج في مثل هذه الحالة قليلاً ومحدود التأثير، وإلا فمعنى ذلك ضرورة حدوث تغير جذري طارئ على مستوى المنظمة؛ لمواجهة هذا الإنتاج الطارئ (ربحي، ٢٠٠٧).

كما يتبين بأن على المنظمة أن تنظم أوقات العمل والإنتاج، إذ أن التنظيم يقود إلى استخدام مزيداً من الطاقات، وإن الالتزام بالوقت يعزز من مصداقية المنظمة لدى العملاء وبالتالي زيادة الثقة والولاء لها، وهذا ما تحتاجه المصارف الإسلامية في ظل المنافسة القوية في السوق المصرفية بشكل عام.

#### ٧- القوى الرئيسية المؤثرة على الميزة التنافسية:

تعتبر العلاقة بين المنظمات والأسواق التي تعمل فيها إحدى الأمور الهامة التي توليها المنظمات أهمية كبيرة، من هنا ربط العديد من الباحثين بين استراتيجيات المنظمة والبيئة المحيطة، وبينوا بأنه لا يمكن أن تنفصل الشركة في خططها ومشاريعها المستقبلية عن البيئة المحيطة بها والأسواق المستهدفة لمنتجاتها أو خدماتها (Kazem 2004).

وقد بين بورتر (٢٠٠٢) بأن هنالك خمسة قوى أساسية تعتبر هي المؤثرة على التنافسية (شكل ٣-٢)، وهي:

١- قوى التنافس الحالية: شركاء السوق وتمثل في مجموعة المنافسين الحاليين للشركة والذين يتقاسمون معها الحصة السوقية.

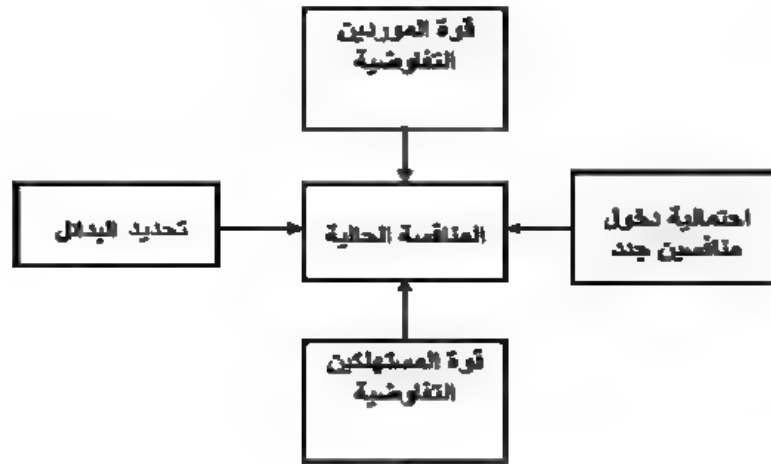
٢- قوة الموردين التفاوضية: وتمثل في القوة التي يفرضها الموردون على المنظمة حتى يزودوها بالمواد الخام الأولية أو الخدمات التي يقدمونها، ومن الجدير بالذكر بأن على المنظمة أن تسعى لبناء علاقات وطيدة مع الموردين لتضمن تعاونهم وشراكتهم الحقيقية لتحقيق المنفعة المتبادلة للطرفين.

٣- قوة المستهلكين التفاوضية: وتمثل في قدرة الزبائن على التحكم في السوق من خلال الطلب، وهنا قد يستغل الزبائن قدرتهم على الشراء من خلال بعض التجمعات التي تستهدف الضغط على المزودين بالمنتجات أو الخدمات من خلال التهديد بالمقاطعة مثلاً.

٤- احتمالية دخول منافسين جدد: المنافسون الجدد من اكبر القوى التي قد تؤثر على مستوى التنافس بين منظمات الأعمال، وتسعى العديد من المنظمات لفرض محددات تمنع دخول منافسين جدد من خلال بعض الشروط التي قد تحدد رأس المال أو نوع النشاط أو ما إلى ذلك.

٥- تحديد البدائل: يجب ان يؤخذ بعين الاعتبار الخدمات أو المنتجات البديلة عن تلك التي تقدمها بعض منظمات الأعمال من القوى التنافسية الأخرى، ومن ذلك ما حصل من استبدال الهواتف السلكية بالهواتف الخلوية، والتي اعتبرت بديلاً ناجحاً تم من خلاله الإستغناء عن الهواتف الأرضية في العديد من أوجه الاستخدام وتحديداً المنزلية.

## القوى الخمس لبورتر



Porter, M.E.; Kramer, Mark R (2002). *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*. Harvard Business Review (pp. 5-16).

ومن الجدير بالذكر بأن هذا النموذج قد أخذ انتشاراً واسعاً وتم تبنيه من قبل العديد من الباحثين في مجال التسويق مثل (Chaffey, 2002) الذي بين بأن نموذج بورتر للقوى التنافسية يعتبر فعالاً في تفسير القوى المؤثرة على المنظمات في ظل الأعمال الإلكترونية الحديثة.

ومما سبق يتبين بأنه بالرغم من فعالية نموذج بورتر وشموليته، إلا أنه يوازي أو يساوي في هذه العوامل في مستوى التأثير على الميزة التنافسية، وبالرغم من ذلك فإن عامل المنافسة الحالية له أهمية خاصة وكبيرة لأن المنافسين فيه واضحون ويتقاسمون مع الشركة الحصة السوقية.

## - نموذج الماسّة والعناقيد لبورتر

يعتبر الهدف الأساسي للنمو الاقتصادي في الدول هو تحقيق الإزدهار والرخاء الذي يعود بالفائدة على كافة أفراد المجتمع، وحيث يعتبر الإبداع هو أحد أهم العوامل التي تساعد على زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة في العمل، فقد ساعد ظهور ما يعرف "بالعناقيد" على زيادة كل من الإبداع والإنتاجية، ويمكن تعريف العناقيد على أنها تجمع من المنظمات المترابطة في نشاطاتها وغاياتها بحيث تكون متقاربة جغرافياً، وبذلك

يمكنها الاستفادة من وجود بعضها البعض من خلال مشاركة في الإمكانيات والموارد والوصول إلى المعلومات، وتعتبر المدن الصناعية مثلاً على ذلك، إذ تستفيد المصانع من البنية التحتية واللوجستية المتوفرة في المدن الصناعية.

ويعتبر بورتر هو المؤسس لنظرية العناقيد وقد بين في دراسته عام (١٩٩٨) بأنه بمجرد تكون هذه العناقيد فإنها تتلقى الدعم الكبير من الصناعات التي تخدمها، من هنا يمكن للتجمعات بشكل مباشر أن تؤثر على التنافسية من خلال (زيادة الإنتاجية والكفاءة، قيادة الإبداع، واستحداث أعمال جديدة في ذات المجال (Fisher and Rueber 2000)

ولقد بين (Sultan, 2007) بأن العناقيد بدأت تأخذ بعداً تنافسياً هاماً من خلال زيادة القدرة على التصدير وجذب الإستثمارات المختلفة، كما قام العديد من الباحثين على إجراء دراسات متخصصة تهدف لبيان كيفية قياس مستوى أداء العناقيد، فقد قدم (Singh, 2001) بعض معايير الأداء الكمية والنوعية التي تؤثر على نجاح التجمعات في بناء ميزة تنافسية مستدامة، وكمثال على هذه المعايير ما يلي:

- ١- وجود صناعات أولية وصناعات متخصصة (التنوع).
- ٢- مستوى تنافسية المدخلات التي تستخدم في العناقيد كالخدمات والمعدات و مواد الخام.
- ٣- مستوى الوظائف التي توفرها هذه العناقيد.
- ٤- نسبة الزيادة في الخدمات والمنتجات ذات القيمة المضافة.
- ٥- نسبة زيادة التصدير في الخدمات والمنتجات المتوفرة.
- ٦- حجم ونوعية التعاون بين المنظمات التي تعتبر جزء من هذه العناقيد، وطبيعة التواصل والتفاعل بين مكونات العناقيد.
- ٧- عدد المنظمات الجديدة التي يتم إنشائها.

وقد قدم بورتر مجموعة من الأمثلة الناجحة على هذه العناقيد وهي تجمع التعدين في فنلندة، وتجمعات السراميك في شمال إيطاليا، تجمع المعدات في استراليا، وتجمع المعدات التي لها علاقة بصناعة الألبان في الدنمارك.

## ٨- ما يحققه التسويق الالكتروني لتحقيق ميزة تنافسية

لقد بين بورتر وكارمر (Porter & Kramer, 2002) أن هناك نوعان رئيسيان من المزايا التي تحقق ميزة تنافسية لكل من يمتلكها، وهما:

١- ميزة التكلفة الأقل (Cost Leadership advantage): وهي تعني ميزة التكلفة

الأقل: وتعكس قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، من هنا عرفت العديد من الشركات بتقديمها للسعر الأقل مثل (WALMART) والتي تتميز دائما بتوفير منتجات للبيع بأقل الأسعار، وفي ما يتعلق بالبنوك الأردنية فإن نسبة الفائدة الأقل تعتبر جاذبة للتعامل مع البنك، غير أن البنك المركزي يحدد الحد الأدنى والأعلى لمثل هذه الميزة ضمن هامش معين، مما قد يحد من قدرة البنوك على التنافس في تحقيق هذه الميزة.

٢- ميزة تمايز أو تمييز المنتج (Differentiation advantage): تعكس قدرة الشركة

على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع).

وقد بين (Grant, 2008) بأن هنالك طريقتين أساسيتين لتحقيق الميزة التنافسية وهي إما القيام بالتغيير الداخلي أو الخارجي، وينعكس التغيير الداخلي من خلال قيام المنظمة بالإستثمار في الجهود الإبداعية لبناء ميزة تنافسية يصعب تقليدها، بينما ينعكس التغيير الخارجي من خلال التأثير على الزبائن ورفع مستوى الاهتمام بهم والتواصل معهم والاستجابة السريعة لمتطلباتهم.

وفي هذه الدراسة فإن ميزة التكلفة الأقل وتميز المنتج هدفين يجب أن تركز عليها إدارة المصارف الإسلامية وبالرغم من أن هناك منتجات متميزة في المصارف الإسلامية تختلف عن نفس المنتجات في المصارف غير الإسلامية وهي جاذبة للعملاء تجاه المصرف الإسلامي، إلا أن ميزة التكلفة الأقل للخدمة لازالت المصارف الإسلامية غير

قادرة على تحقيقها لأسباب تجارية مرتبطة بالمالكين لهذه المصارف بالإضافة إلى تعليمات البنك المركزي.

لقد بين بارني وهيسترلي (Barney & Hesterly, 2002) بأن هنالك مصادر رئيسية للقيمة التنافسية:

- ١- توفر مصادر مالية أو بشرية أو مادية متفوقة من ناحية نوعية أو كمية.
- ٢- امتلاك مهارات تكنولوجية واقتصادية وإدارية متميزة لا تتوفر للكثير من المنافسين في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة.
- ٣- وجود حصة سوقية كبيرة في السوق لا يمكن للمنافسين التأثير عليها أو تهديدها

ورغم المعوقات والمشاكل المرتبطة بالتسويق الإلكتروني إلا أن الشركات التي تطبق هذا المفهوم في العمل التسويقي تحقق لها مزايا تنافسية تميزها عن الآخرين ومن أهم هذه المزايا التنافسية يبينها إسماعيل (٢٠١٠) و ثامر (٢٠٠٨) على النحو الآتي:

- ١- يوفر التسويق الإلكتروني للمنظمة فرصة التعامل مع سوق جماعي ضخم يمكن الوصول إليه والتسويق فيه والخروج عن حدود المحلية وإمكانية التسويق على نطاق عالمي. وممارسة التسويق الاحترافي والعادي وهذا يعطي للمنظمة ميزة تنافسية.

- ٢ مواكبة التطورات الحديثة في مجال الأعمال من خلال إطلاق موقع تسويقي الكتروني للمنظمة يعطيها ميزة تنافسية في التعامل مع العملاء حيث أنها تصل إليهم في كل مكان ووقت وبأدنى تكلفة.

- ٣- الترويج للمنظمة على نطاق واسع *Mass promotion* يحقق لها ميزة تنافسية في الوصول إلى الشرائح التسويقية المستهدفة في أسرع وقت وبأقل تكلفة.

- ٤- الالتزام بالمصداقية والقواعد الأخلاقية في مجال المعاملات التسويقية الإلكترونية يحقق للمنظمة ميزة تنافسية في عالم التسويق الإلكتروني حيث

أن من أهم المعوقات التي تحد من انتشار التسويق الإلكتروني عدم الالتزام بالقواعد الأخلاقية في المعاملات.

٥- الاستجابة الفورية لطلبات العملاء، وإتمام الصفقات في وقت قياسي من خلال عمليات التسويق الإلكتروني تحقق ميزة تنافسية هامة للمنظمة خاصة وأن الوقت أحد أهم الموارد بالنسبة للأشخاص والمنظمات.

٦- إشراك العملاء في الجهود التسويقية والحوارات من خلال عمليات التسويق الإلكتروني تُعطي المنظمة ميزة تنافسية لدى الشرائح السوقية التي تسعى للتسوق لديها.

٧- يتميز التسويق الإلكتروني بانخفاض تكاليفه مقارنة بالتسويق التقليدي مما يساعد على طرح المنتجات والخدمات بأسعار مقبولة لدى العملاء وهذا يُعطي للمنظمة ميزة تنافسية.

٨- تزايد الاهتمام بالانترنت على نطاق واسع خاصة بين قطاع رجال الأعمال والشركات التجارية، مع تقديم الانترنت خدمات وفرص أكبر وأعظم في مجال الاتصالات وجمع المعلومات والتسويق والصفقات التجارية وارتباط المنظمة بهذه التقنية الحديثة يحقق لها ميزة تنافسية حيث أن هذا يوفر لها رؤية شاملة وواضحة لبيئة الأعمال. وهذا ينعكس بشكل مباشر وإيجابي على أداء وجودة منتجات وخدمات المنظمة ومركزها التنافسي.

#### ٩- الميزة التنافسية المستدامة:

لقد بدأ اهتمام منظمات الأعمال التي تمتلك ميزة تنافسية ينصب على كيفية الحفاظ على هذه الميزة التنافسية من خلال ما يعرف بالميزة التنافسية المستدامة، وقد بين (Javadi, 2011) بأن هنالك أربعة شروط أساسية تضمن استدامة الميزة التنافسية، وهي:

١ القيمة: يجب أن يكون للميزة التنافسية قيمة إضافية تجعل من الزبائن يرغبون بالمنتج أو الخدمة بشكل معين يلبي توقعاتهم واحتياجاتهم.

٢- صعوبة التقليد: حتى تستمر الميزة التنافسية لا بد أن يكون من الصعب على المنافسين أن يقدموا منتجات أو خدمات تظاهيها أو تشبهها من حيث الشكل أو المضمون، وهنا يجدر بالمنظمات محاولة إضافة بعض الخصائص التي تعيق التقليد وتكشفه بسهولة.

٣- الندرة: وهنا تتمثل استمرارية الميزة التنافسية في عدم التكرار والندرة في طرح المنتجات والخدمات، إذ أن تكرار الشركة لمنتجاتها قد يفقدها ميزتها التنافسية، وكمثال واضح على ذلك تتسابق شركات السيارات في طرح تصاميم نادرة ومختلفة كل عام.

٤- عدم وجود البديل: إن عدم إمكانية استبدال الخدمة أو المنتج بسهولة تعطي قيمة إضافية للزبائن بحيث لا يسهل عليهم الاستغناء بسهولة عن ما يلبي احتياجاتهم، وعلى الرغم من تتسابق بعض الشركات في تقليد بعض المنتجات لشركات أخرى إلا أن الميزة التنافسية تكمن في عدم مظاهرات البدائل لمستوى المنتج أو الخدمة الأصلية.

ولقد حدد (Grant, 2008) مجموعة من العوامل التي تؤثر على بناء ميزة تنافسية مستدامة وهي:

١- قدرة المنظمة على المحافظة على الميزة التنافسية من خلال مواردها وكفاءاتها.

٢- متابعة الميزة التنافسية لضمان عدم تقليدها وضياعها.

٣- المنافع المكتسبة من الميزة التنافسية والعائدة على المنظمة.

كما ويتبين بأن المصارف الإسلامية تعمل على امتلاك ميزة تنافسية مستدامة من خلال التركيز على انتاج منتجات مالية متوافقة مع اجازتها من قبل الهيئات الشرعية في هذه المصارف وعدم وجود بديل لمثل هذه المنتجات في المصارف غير الإسلامية المنافسة في السوق المصرفين مثل البيوع (المرابحة، المشاركة، المضاربة، الإيجارة المنتهية بالتملك).



## ١٠- الميزة التنافسية وعصر الإنترنت:

يعتبر الأنترنت والثورة التكنولوجية الحديثة من أبرز محركات التنافسية في العصر الحديث، ويمكننا بسهولة ملاحظة مدى ميل المنظمات للاستثمار في التكنولوجيا ووسائلها المختلفة بعيدا عن الطرق اليدوية التقليدية القديمة، وقد اقبلت المنظمات منذ بداية الثورة التكنولوجية على دمج التكنولوجيا في عملياتها المختلفة بحيث أعادت تصميم العمل بما يتناسب مع متطلبات التكنولوجيا للاستفادة مما توفره من ميزات تساعد المنظمة على أداء عملها بسهولة ودقة وتكلفة أقل على المدى البعيد، وهذا يشكل قيمة إضافية للعمل وتعتبر من نقاط القوة مقارنة بالمنافسين مما يكسبها ميزة تنافسية في الأسواق التي تتواجد فيها (Phan, 2003).

ولقد منحت التكنولوجيا المنظمات فرصة التميز بمنتجات تختلف شكلا ومضمونا عن تلك التي يقدمها المنافسين، حيث تعددت طرق التغليف وتصاميمها وأشكالها، كما سهلت التكنولوجيا ما يعرف بتخصيص المنتج (Customization) حيث يمكن صناعة منتج خاص حسب رغبة الزبائن بتكلفة أقل بكثير من تكلفتها سابقا.

وقد بين بورتر بأنه يجب التفريق بين المنافع المكتسبة من الأنترنت لغايات البيع والتجارة الإلكترونية ومن المنافع الأخرى المتعلقة بالتواصل، والقدرة على تخصيص المنتج، وكفاءة سير العمليات، كما بين بورتر بأن الإنترنت في حد ذاته لا يشكل قيمة إضافية لمنظمات الأعمال، وإنما يشكل القيمة الفعلية هو توظيف تطبيقات الإنترنت المختلفة في عملية ايجاد القيمة (Sultan, 2007) (Value Creation).

ومن الجدير بالذكر بأن استخدام الإنترنت يؤثر بشكل مباشر على فاعلية كل من (العمليات، الاستراتيجيات) الخاصة بالمنظمة والتي وصفها بورتر بأنها تكون ميزة تنافسية مستدامة سواء من خلال قيادة السعر أو التمايز، حيث بين بأن الإنترنت أحد أفضل الوسائل التي تسهل تنفيذ العمليات الخاصة بالمنظمة وخصوصا ما يتعلق بنشاطات سلاسل

التوريد التي تربطها مع الموردين والموزعين والزبائن، كما يعتبر الإنترنت من الوسائل غير المكلفة مقارنة بالوسائل القديمة الأخرى والتي كانت تستغرق وقت وجهد أكثر.

كما يتبين أن التوسع بالانفتاح على الإنترنت من قبل المصارف الإسلامية الأردنية هو ضرورة ملحة لا يمكن للمنظمات المنافسة في أسواق داخلية وخارجية بدونها، كما يوفر الإنترنت قاعدة أساسية تنطلق منها المصارف لتحديد رغبات وتطلعات الزبائن وميولهم، علما بأن استخدام الانترنت لغايات تنافسية قد تؤثر على سياسية التسعير غير أنها وبلا شك توفر وتفتح ابوابا كبيرة أمام المصرف الإسلامي في الدخول إلى أسواق عالمية وخدمة أكبر عدد ممكن من الفئة المستهدفة التي يخدمها.

#### ١١- التنافسية بين البنوك الأردنية،

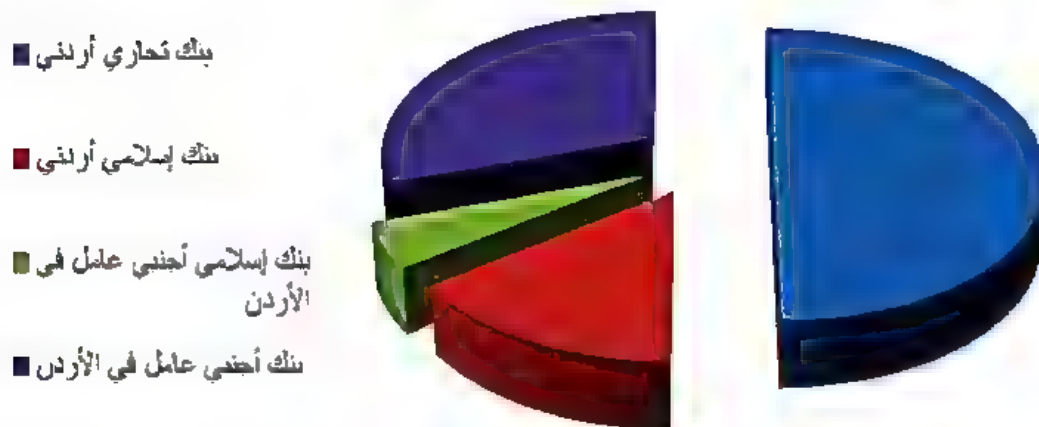
منذ بداية الأزمة المالية العالمية في عام ٢٠٠٨، وبعد أحداث الربيع العربي والاقتصاد الأردني يشهد تحديات كبيرة، حيث أفاد صندوق النقد الدولي في تقرير له في عام (IMF, 2012) بأن الإقتصاد الأردني يواجه تحديات مالية ومخاطر يصعب تجنبها نابعة من مصادر خارجية مثل عدم استقرار الأوضاع السياسية للدول المجاورة مثل مصر وسوريا، والتي أثرت بشكل سلبي ومباشر على واردات الدولة من النفط والغاز الطبيعي والمخزون الغذائي، من هنا يأتي دور القطاع المصرفي الأردني الذي يساهم بشكل مباشر في استقرار ونمو وازدهار الاقتصاد الوطني، حيث يضمن التدفق النقدي إلى داخل المملكة من خلال تنوع الخدمات المصرفية التي يقدمها على الرغم من أنه يتقاسم المخاطر الاقتصادية مع بقية القطاعات إلا أن دوره الرائد في حماية الاقتصاد يضع عليه مسؤولية تجاوز التحديات والعقبات بشكل سريع ودقيق.

وتعود نشأة القطاع المصرفي الأردني إلى العام ١٩٢٥ عند إنشاء مصرف عثمان في الأردن كفرع من بنك عثمان في تركيا والذي تم تأسيسه منذ عام ١٨٩٦، ومن ثم تم افتتاح البنك العربي في عام ١٩٤٨ حيث تم نقله من فلسطين إلى عمان الأردن بعد الاحتلال الاسرائيلي، ومنذ ذلك الحين بدأت تأسيس البنوك في الأردن، وفي عام

١٩٥٠ تم تأسيس البنك المركزي الأردني الذي بدأ عمله كبنك للحكومة الأردنية في العام ١٩٦٤ ليقوم بإصدار العملة الأردنية ووضع التشريعات المصرفية وضبط القوانين والتعليمات وأنظمة حوكمة البنوك بالإضافة إلى إيجاد بيئة مصرفية استثمارية أفضل، وقد تأسس أول بنك إسلامي أردني في العام ١٩٧٨ وهو البنك الإسلامي الأردني ليقوم بالعديد من المهام والخدمات المصرفية المتنوعة وفق أحكام خاصة بالشريعة الإسلامية مثل المراجعة والمشاركة والمضاربة والإجارة المنتهية بالتمليك والبيع بالتقسيط، وكذلك الاستثمار في العقارات من خلال شراء الأراضي والعقارات المشغولة المطورة لأغراض البيع لاحقاً أو التأجير للزبائن.

وفي العام ٢٠١٢ بلغ عدد البنوك التي تتبع للقطاع المصرفي الأردني ٢٦ بنك منها ٣ بنوك إسلامية أردنية، وبنك إسلامي عربي، و١٣ بنك تجاري أردني و ٩ بنوك اجنبية، ويمثل الشكل التالي رسم يوضح توزيع البنوك الأردنية، حيث يبين الشكل بأن ما نسبته ١١٪ من عدد البنوك في الأردن هي بنوك إسلامية أردنية، و ٤٪ بنوك إسلامية عربية.

توزيع البنوك الأردنية (الاجنبية والمحلية والإسلامية)



واستناداً إلى التقرير الصادر عن شركة الثقة الأردنية للاستثمار (Jordan Invest Trust)

(PLC, 2012) بأن القطاع المصرفي الأردني قد ساهم في العام ٢٠١١ بما نسبته من ٦.١١٪ من معدل الدخل القومي في الاقتصاد الأردني، وقد ساهمت التشريعات التي فرضها البنك المركزي على البنوك الأردنية في التخفيف من الآثار السلبية للأزمة المالية العالمية.

وتعتبر البنوك الإسلامية الأردنية من البنوك الرائدة والتي استطاعت أن تكتسب ثقة المجتمع الأردني وتسيطر على حصة سوقية كبيرة من خلال تنوع الخدمات ومصادقية التعامل وفق أحكام الشريعة الإسلامية، وتوفر البنوك الإسلامية الأردنية ما لا يقل عن ٢٠٠٠ فرصة عمل تساهم في الحد من البطالة في الأردن.

### العلاقة بين التسويق الإلكتروني والميزة التنافسية

منذ بداية الثورة التكنولوجية ومنظمات الأعمال تتنافس بقوة لتبني التكنولوجيا من أجل تحقيق ميزة تنافسية، وبالرغم من ذلك إلا أن العديد من الشركات لا تدرك أهمية استخدام مواقعها الإلكترونية على شبكة الإنترنت للحصول على ميزة تنافسية كبيرة في الأسواق التي تنافس بها، إذ تقوم معظم الشركات باستخدام مواقعها كوسيلة لعرض البيانات الخاصة بالشركة مثل رؤيتها ورسالتها ونبذة عن تأسيسها، وقائمة بالمنتجات التي توفرها، وبعض المعلومات الأخرى مثل تفاصيل الاتصال بهم وعنوان البريد الإلكتروني، من هنا جاءت الدراسة الحالية لتسلط الضوء على أهمية التسويق الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية لتقدم مجموعة من النتائج والتوصيات التي تحفز المدراء وخاصة في المصارف الإسلامية على استغلال تكنولوجيا الإنترنت في دعم المزيج التسويقي بالكامل بدلاً من استخدامه لعرض المعلومات فقط.

### التسويق الإلكتروني والمزيج التسويقي من أجل تحقيق ميزة تنافسية

وفي ما يلي سنقوم باستعراض العلاقة بين التسويق الإلكتروني والميزة التنافسية من خلال المرور على مكونات المزيج التسويقي الأساسية التي تم توضيحها سابقاً والمعروفة بـ (4P's) (التوزيع، الترويج، المنتج، السعر) (Margarit, 2013; Chaffey, 2011) (الماضي وآخرون، ٢٠١٢، اسماعيل، ٢٠١٠) (طالب، وآخرون، ٢٠١٤):

### أولاً: التوزيع (المكان، Place)

يمكن استخدام التسويق الإلكتروني في قنوات التوزيع لتعزيز ودعم الخدمات اللوجستية، وإيجاد قنوات جديدة للتسويق، أو توفير أفضل وأسرع الوسائل لضمان وصول المنتج إلى العملاء.

ومن الجدير بالذكر بأنه عند التخطيط لاستخدام التسويق الإلكتروني في قنوات التوزيع فإنه ينبغي تحليل شامل لقنوات التوزيع الإلكترونية المتوفرة على شبكة الإنترنت من قبل الشركات المنافسة ومعرفة مدى إمكانية التنافس وأفضل الطرق والوسائل لتحقيق ذلك، إذ أن هنالك شركات كبيرة تسيطر على قنوات التوزيع الإلكترونية مثل شركة (Amazon) والتي تفرض سيطرة كبيرة.

وفي ما يتعلق بالسوق المصرفي هنالك احتياطات كبيرة يجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتحليل قنوات التوزيع وهي مدى سرية وأمن القنوات التي تمر من خلالها العمليات كما ينبغي معرفة مدى الاستفادة ومن هم المستفيدون وما هي أبرز المخاطر والفرص الناتجة عن اعتماد قنوات معينة دون غيرها، كما أن السوق المصرفي لديه محددات عالمية لا يمكن الخروج عنها بأي شكل من الأشكال والا اعتبر ذلك مخالفاً وقد يشكل خطورة كبيرة على المصرف وبقائه.

إن أنشطة التسويق الإلكتروني في قنوات التوزيع المصرفية واسعة وتحتاج إلى محللين متخصصين قادرين على تحقيق أفضل النتائج بأقل المخاطر والتكاليف، من هنا نجد أن المصرف الذي يوفر خدمات توزيع أكبر ومخاطر أقل يحقق ميزة تنافسية كبيرة تضمن له المنافسة بقوة في الأسواق التي يعمل بها.

### ثانياً: الترويج (Promotion)

لم يعد استخدام الإنترنت لترويج الخدمات والمنتجات التي توفرها منظمات الأعمال خياراً، وإنما يعتبر الزاماً لضمان الاستمرار، وارتأت المنظمات الكبرى المنافسة بقوة توظيف الإنترنت للحفاظ على حصتها السوقية وتجنب التراجع، كما يمكن توظيف

الترويج الإلكتروني الفعال للوصول إلى أسواق محلية كانت إمكانية الوصول إليها صعبة أو مكلفة ولكن الترويج الإلكتروني سهل ذلك بطريقة فعالة وقليلة التكاليف.

وقد لعب التسويق الإلكتروني دوراً محورياً في نجاح وتقديم العديد من الشركات العالمية الرائدة مثل شركة (HP) الإلكترونية والتي توفر من خلال الإنترنت ترويجاً إلكترونياً متكاملاً لكافة خدماتها ومنتجاتها، كما يمكن توظيف البريد الإلكتروني كوسيلة فعالة للبقاء على اتصال مع الزبائن، ويمكن استخدامه على نحو فعال لتوفير المعلومات التسويقية ذات القيمة الحقيقية للعملاء حسب احتياجاتهم.

ومن أبرز الفوائد المتحققة نتيجة توظيف التسويق الإلكتروني في الترويج هي القدرة العالية على توفير كم كبير من المعلومات في وقت قياسي وبفاعلية تفوق أضعاف قدرة المسوقين وتهدف بشكل أساسي لرفع مستوى وعي العملاء حول العلامة التجارية والميزات التي توفرها منظمات معينة دون غيرها. كما تساهم النشرات الإخبارية والتسويقية الإلكترونية في إطلاع العملاء على المنتجات أو خدمات الجديدة بالإضافة إلى توفير المعلومات ذات الصلة والتي تعتبر ذات إضافة وعية للعملاء.

وفي ما يتعلق بالتسويق المصرفي الإلكتروني فإن الترويج الإلكتروني هو وسيلة معتمدة في غالبية المؤسسات المالية والمصرفية حول العالم وفي مختلف دول العالم سواء المتقدمة أو النامية مع التفاوت في كيفية ودرجة اعتماد التسويق الإلكتروني، وبشكل عام فإن من الضروري الوعي وأخذ الاحتياطات اللازمة لمنع وجود خطورة على الموقع الإلكتروني الخاص بالمصرف، والحذ من التعدي على أي قوانين خصوصية ملزمة، ومن الإجراءات التي تعتمدها المصارف بهذا الصدد أخذ موافقة العميل مسبقاً لاستقبال رسائل الترويج الخاصة بالمصرف، مع إعطائه إمكانية إلغاء ذلك في أي وقت يشاء، وفي المصارف الإسلامية العاملة في الأردن يتم الترويج إلكترونياً بالمنتجات وخاصة الجديدة التي ينتجها المصرف ويتم إطلاع العملاء عليها من خلال البريد الإلكتروني أو الرسائل الإلكترونية لعملاء المصارف.

### ثالثاً: المنتج (Product):

إن اعتماد التسويق الإلكتروني يساهم بدرجة كبيرة في طبيعة المنتج وكيفية تطويره، إن التغذية الراجعة التي يمكن استقبالها من العملاء تحدد بشكل كبير اتجاهات المنظمة المستقبلية ووتفتح آفاقها اتجاه توفير منتجات أو خدمات جديدة أو السعي للحصول على منتجات مساعدة يتم توفيرها مجاناً أو بأسعار زهيدة تساهم في زيادة مستوى استخدام المنتج وفاعليته، ويمنح ذلك منظمات الأعمال القدرة على تحقيق التمايز في كيفية طرح المنتجات بطريقة متكاملة تحقق رضا العملاء.

إن من أهم الفوائد التي يمكن أن يحققها التسويق الإلكتروني لاكتساب ميزة تنافسية خاصة بالمنتج أو الخدمة المقدمة مايلي:

١- التأسيس لقاعدة معرفية خاصة بالمنتج أو الخدمة يمكن لكافة العملاء الوصول إليها في أي زمان ومن أي مكان وكمثال على ذلك الأسئلة المتكررة (*Frequently Asked Questions: FAQ*) التي وفرتها العديد من منظمات الأعمال حول الأسئلة التي تستقبلها باستمرار من العملاء وذلك لتوفير وقت العملاء الآخرين في حال كان لديهم استفسارات مشابهة يمكنهم الحصول عليها في ذات الوقت، ويوفر ذلك وقت العميل ويحقق له أعلى درجات التواصل الفعال مع المنظمة المنتجة أو المزودة للخدمة.

٢- إن التغذية الراجعة الإلكترونية التي يتم استقبالها من العميل تعتبر أحد مؤشرات التقييم الهامة التي يجب على منظمات الأعمال اعتمادها بشكل أساسي لمعرفة مشاكل العميل والتنبيه باحتياجاته المستقبلية، كما تعتبر هذه التغذية مؤشراً هاماً حول مدى قدرة المنتج على تلبية الاحتياجات التي صمم من أجلها.

٣- إن التسويق الإلكتروني يوفر إمكانيات كبيرة في حل صعوبات كيفية الاستخدام، حيث يمكن للشركة المنتجة توفير فيديو شرح تفصيلي حول كيفية استخدام المنتج بطريقة آمنة وسهلة ودون أية تعقيدات ووضع هذه الفيديو في

المواقع المخصصة لذلك مثل موقع اليوتيوب (Youtube) والذي تتوافر عليه الاف الفيديوهات حول كيفية استخدام الكثير من المنتجات مع اعطاء بعض ميزاتها أو حتى مقارنتها بمنتجات أخرى من حيث السعر والجودة والميزات الاخرى المتوفرة.

تدرك منظمات الأعمال والمؤسسات المصرفية أهمية التسويق الإلكتروني في دعم العملاء وتوفير معلومات حول المنافسة في الأسواق المستهدفة، ويمكن أن تحقق هذه المعلومات العديد الفوائد مثل معرفة مستوى الإقبال على المنتج والحاجة لتوفير إمكانية شراءه والحصول عليه إلكترونياً ومدى سهولة ذلك أو تفضيلة بالنسبة للعملاء.

#### رابعاً: السعر (Price)

إن استخدام التسويق الإلكتروني بشكل فعال يختصر الكثير من التكاليف على منظمات الأعمال، حيث أن توفير المعلومات إلكترونياً قد يوفر الكثير من الوقت والجهد وعدد الموظفين المخصصين للتعريف بالمنتج والرد على استفسارات العملاء.

كما أن تكاليف التسويق إلكترونياً تعتبر أقل من حيث المواد المستخدمة حيث أن تكلفة طباعة بعض النشرات تشكل أضعاف تكلفة تصميمها وإرسالها إلكترونياً، من هنا يمكن للمنظمة استخدام التسويق الإلكتروني كوسيلة فعالة في خفض التكلفة وتحقيق ميزة تنافسية كبيرة من خلال السعر.

وفي ما يتعلق بالمصارف فإنه يمكن تقليل تكاليف أقسام خدمة العملاء والعلاقات مع الزبائن من خلال استبدال الاتصال الهاتفي بارسال بريد إلكتروني رسمي من المصرف إلى العميل بشكل دوري، أو استبدال ارسال تقارير ورقية إلى عناوين العملاء مما قد يستغرق وقت وجهد وعدد موظفين يتقارير الكترونية.

من هنا يتبين بأن على منظمات الأعمال بشكل عام والمصارف الإسلامية بشكل خاص الانتباه إلى أن مستوى إقبال العملاء على الخدمات الإلكترونية يجب أن يرتبط بشكل



مباشر بانخفاض السعر، أن العملاء لديهم المعرفة الكافية بأن استبدال الخدمات التقليدية بالإلكترونية يوفر الكثير من التكلفة على المصرف، غير أن بعض المصارف تقوم بإضافة رسوم إضافية على العميل لقاء استخدامه للخدمات الإلكترونية مما يعتبر من السلبيات والتحديات التي قد تمنع بعض العملاء من الاقبال على هذه الخدمات أو المنتجات.

وبناء على ما سبق يتبين أن الإطلاع المستمر والمتابعة المتواصلة للتطورات من قبل المصارف الإسلامية والمنظمات بشكل عام، وكذلك تطوير قنوات التوزيع بما يخدم وصول السلع إلى العملاء بالوقت المناسب، وكذلك الترويج بشكل فعال لمنتجات المنظمة وأيضاً في تطوير المنتج من خلال سهولة التواصل مع العملاء والإطلاع على التغذية الراجعة منهم حول المنتج بحيث يكون له أولوية لدى إدارات المصارف الإسلامية.

إن ما توفره التكنولوجيا الحديثة يساهم بشكل كبير في التقليل من التكاليف المترتبة على المنظمة من خلال توفير أفضل الوسائل وأكثرها كفاءة في التواصل مع العميل، ومن الجدير بالذكر بأن هنالك بعض الخدمات والمنتجات التي لا يمكن توفيرها إلكترونياً بسهولة استناداً إلى طبيعة المنتج وخصائصه، وهنا يأتي دور المنظمة في تحليل الفرص المناسبة واستخدامها واستبعاد أي مقترحات قد لا تغطي تكاليفها ولا تحقق أي ميزة تنافسية هامة، والشكل التالي يبين المزيج التسويقي بأبعاده الأربع.

عناصر المزيج التسويقي بأبعاده الأربعة (4P's)



### تحقيق ميزة تنافسية من خلال التسويق الإلكتروني في مواقع التواصل الاجتماعي

تعتبر مواقع التواصل الاجتماعي من الوسائل العالمية التي تستهدفها الكثير من المنظمات كبيئة مناسبة لتسويقها الإلكتروني، وقد تباينت وجهات النظر حول كفاءة هذه المواقع لتحقيق الحملات الترويجية إلا أنها وسيلة فعال بلا شك للتواصل مع عدد كبير من العملاء في وقت قياسي

وقد بين (Steer, 2011) بأن هناك ستة طرق تحقق الميزة التنافسية من خلال التسويق الإلكتروني في مواقع التواصل الاجتماعي وهي:

١- الوضوح والواقعية: على منظمات الأعمال وضع محتوى لرسالتها التسويقية بشكل مستقل عن المنافسين بحيث توضح الرسالة طبيعة وخصوصية المنتجات التي تقدمها والفوائد المترتبة عليها والتي تنسجم مع حاجات الزبائن وتوقعاتهم، ولذلك يجب على المنظمة الأخذ بعين الاعتبار رغبات العملاء وبناء محتوى التسويق استناداً إليه.

٢ الموضوعية والصدق: تركز المنظمات في تسويقها الإلكتروني عبر مواقع التواصل الاجتماعي على الشفافية والموضوعية والبعد عن المبالغة والخداع أو الانتقاد للآخرين، إن التميز في محتوى وصياغة الرسالة التسويقية يساهم بلا شك في اكتساب ثقة العملاء الحاليين والقدرة على جذب آخرين من خلال الرسائل الإيجابية ذات الشفافية والقيمة الإضافية.

٣- الانفتاح: نجحت الكثير من المنظمات في تحقيق تواصل بطريقة فعالة مع العملاء بحيث اكتسبت علامة تجارية بسرعة كبيرة نتيجة رضا العملاء وإحساسهم بالأهمية لاستجابة المنظمات لطلباتهم بسرعة ودقة واهتمام كبير في حين أن بعض المنظمات وخاصة المالية تعتبر مغلقة ولا تتواصل مع جمهور العملاء بطريقة منفتحة.

٤ - المتعة والمرونة والبعد عن التقليدية: أن التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي يحتاج الكثير المرونة في المحتوى والمتعة في كيفية الطرح والتحفيز على المشاركة، ولا بد للمنظمات من الاعتماد على وسائل جاذبة وممتعة ومسلية يمكنها من خلالها الوصول إلى أكبر عدد من المتواجدين على مواقع التواصل الاجتماعي، من هنا لا بد من اعتماد طرق مبدعة وخلاقة في اجتذاب أكبر كم من المستهدفين.

٥ - الاهتمام بالتفاصيل: قد يسبق التسويق الإلكتروني في موقع معين معرفة تفاصيل هذا الموقع وكيفية الاستفادة منه بأفضل الوسائل فمثلا الرسالة التسويقية التي تناسب موقع التواصل الاجتماعي فيسبوك (Facebook) قد تختلف عن تلك التي تناسب موقع (Twitter) ولذلك خذ الوقت الكافي لفهم النموذج الذي بني عليه الموقع لتحقيق أكبر استفادة ممكنة في أقل وقت وأقل التكاليف، كما يمكن الاستفادة من تجارب الآخرين بهذا المجال ومحاولة تجنب أية مشاكل من خلال التواصل الفعال مع إدارة الموقع إن استدعت الضرورة.

٦ - امتلاك الشجاعة: إن التواجد في مواقع التواصل الاجتماعي يتطلب شجاعة في كيفية طرح المنتجات وثقة بمدى قدرة المنتجات على تلبية حاجات الزبائن بطريقة فعالة، إن تجنب مواقع التواصل الاجتماعي قد يعكس عدم ثقة المنظمة في التواصل المفتوح مع الزبائن أو عدم قدرة المنظمة على تقبل التغذية الراجعة من العملاء الحاليين أو المستهدفين

استنادا إلى ما سبق يتبين بأنه يمكن معرفة كيفية اكتساب ميزة تنافسية من خلال الاستغلال الأمثل لمواقع التواصل الاجتماعي والاستفادة منها في الوصول إلى عدد كبير من المستخدمين حسب فئات متنوعة وتلائم طبيعة المنتجات أو الخدمات التي ترغب المنظمة بتسويقها.

## « الأعمال الإلكترونية والميزة التنافسية »

أن استخدام مختلف تطبيقات الأعمال الإلكترونية من تجارة إلكترونية وتسويق إلكتروني وتوظيف إلكتروني وإدارة سلاسل توريد إلكتروني يدعم مستوى الأداء في منظمات الأعمال من خلال أبعاد مختلفة وقد تطرقت العديد من الدراسات والأبحاث إلى الأعمال الإلكترونية وأثرها على المنظمة من اعتبارات مختلفة فقد تطرقت دراسة دراسة أوبرا وزملائه (Obra et al. , 2002) إلى أثر استخدام الإنترنت في الميزة التنافسية وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي لاستخدام الإنترنت على الميزة التنافسية إلا أن هذا الأثر ضعيف لوجود عوامل أخرى ربما تؤثر مثل حجم المنظمة، كما بينت الدراسة بأن عدم اعتماد التجارة الإلكترونية اعتبر من المحددات التي لم تسمح للباحثين بقياس أثر التجارة الإلكترونية على الميزة التنافسية والزبائن.

ولقد حققت الكثير من منظمات الأعمال التي تخصصت في مجال الأعمال الإلكترونية نجاحاً وشهرة كبيرين مثل شركة أمازون (Amazon) وعلي بابا (Alibaba) واي باي (ebay)، ومن الجدير بالذكر بأن هنالك أيضاً مواقع لشركات عربية بدأت تأخذ انتشاراً واسعاً مثل دبيزل (Dubizzle) و السوق المفتوح (Opensooq) ونبش (Nabbesh).

ولقد بين (Shin, 2001) بأن الإنترنت والثورة المعلوماتية غيرت طبيعة التنافسية بين الشركات بطريقة جذرية من خلال:

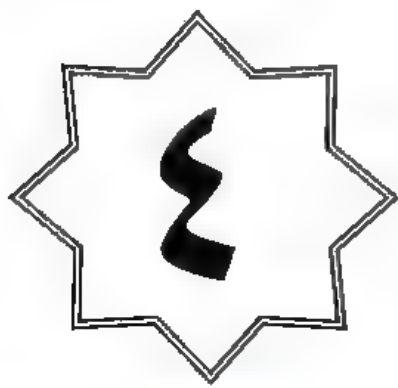
- ١- التأثير على كيفية طرح المنتج والخدمة في الأسواق.
- ٢- التأثير الكبير على تكاليف المنتج والعمليات التشغيلية والتسويقية.
- ٣- تغيير ميزان القوة بين الموردين والموزعين.
- ٤- الحد من عدد القنوات التي يمر بها المنتج من المصنع وحتى يصل إلى المستخدم النهائي.

٥- اختلاف وسائل الوصول إلى العميل وتنوعها ومرونتها وتقليل تكلفتها بطريقة جذرية.

٦- تحقيق التكامل في سلاسل التوريد من خارج المنظمة بما في ذلك الموزعين والموردين والعملاء، ومن داخل المنظمة من أقسام مشتريات وإنتاج وتسويق ومبيعات وتوزيع.

من هنا يجد يترأى بأن الأعمال الإلكترونية أصبحت ضرورة لا يمكن لأي منظمة من منظمات الأعمال المنافسة في الأسواق العالمية بدون اكتسابها وبذلك تتحقق العديد من المكتسبات للمنظمة من حيث الانتشار وبناء العلامة التجارية بسرعة ودقة وبأقل التكاليف.





# الفصل الرابع

إدارة الوقت

*(Management of time)*





## الفصل الرابع

### إدارة الوقت

### *Management of time*

#### « تمهيد:

يُعد الوقت من الموارد القيمة والثمينة في أي منظمة، وبالنسبة لأي فرد. وهو أحد الموارد التي تنفذ بسرعة وبشكل ثابت ودقيق، والتي يمكن أن يعاد إنتاجها أو يعاد تغطيتها. (رعد، ٢٠٠٢، ص ١٥)

ويتضمن هذا البحث العناصر الأساسية الآتية لإدارة الوقت: أهمية الوقت، ومفهوم إدارة الوقت، وعناصر إدارة الوقت، ومضيعات الوقت، وجدولة الوقت.

#### « أهمية الوقت

يحتاج كل فرد إلى وقت كاف لأداء الأمور الرئيسة، والأساسية اللازمة لاستمراره في العمل. "وبالنسبة لمعظم المنظمات وعلى الرغم من أن العمل والمهنة يعتبران على رأس قائمة الاستخدامات الرئيسة للوقت، إلا أنها تأخذ في الاعتبار أوقاتاً للراحة والفراغ كاستخدامين رئيسيين، ويجب على كل منظمة أن تحافظ على الوقت الذي تقضيه في الإنتاج والتسويق ويجب على كل منظمة أن تحافظ على الوقت الذي تقضيه في الإنتاج والتسويق والتوزيع، وفي التخطيط والتفكير والتنظيم والتنبؤ.

كما أن التفاعلات الاجتماعية الارتباطات التي تتم مع المنظمات الأخرى، تمثل استخدامات رئيسة للوقت بالنسبة لمعظم المنظمات، وبذلك يجب أن يؤخذ الوقت بالاعتبار بالنسبة لمعظم المنظمات، وبذلك يجب أن يؤخذ الوقت بالاعتبار بالنسبة لمثل هذه الأنشطة المختلفة، لأنها يمكن أن تكون مستهلكة بشكل كبير للوقت.



ويجب أن يعتبر استخدام وقت الفراغ متعة ضرورية في حد ذاتها بالنسبة للمنظمة، لأنها يمكن أن توفر من خلال هذا الاستخدام مزيداً من الطاقات، والقدرات للالتزامات وتعهدات رئيسة أخرى. (ليستر، ١٩٩٩، ص ٤٠)

### « مفهوم إدارة الوقت

بدأ التركيز على موضوع إدارة الوقت بمفهومه الشامل والمتعارف عليه حالياً في أواخر الخمسينات، وأوائل الستينات من القرن العشرين. وكانت أول محاولة في هذا المجال للكاتب جيمس ماكاي في عام ١٩٥٨، حيث وضع كتابه عن إدارة الوقت وهو بعنوان: *The Management of Time* وكان من أهم العبارات في هذا الكتاب والتي لا تزال تُردد إلى وقتنا الحاضر: (عطية، ١٩٩٤، ص ٢٦١) "إذا كنت تشعر بنقص في الوقت أثناء عملك، فهذا مؤشر بأن مهاراتك الإدارية تتجه نحو العدم".

### « هدف إدارة الوقت

إن أهم هدف في إدارة الوقت تسعى إلى تحقيقه، هو أن يجد الإداري لنفسه وقتاً أكبر تحت تصرفه، وهو الجزء الوحيد من يوم العمل الذي يمكن للإداري أن يتحكم فيه، ويملكه فعلاً. فالوقت الخاص ضروري للتفكير والتخطيط وحل المشكلات بأسلوب مبدع. وإدارة الوقت لا تقدم حلولاً للمشكلات الإدارية، لكنها تخلق الوقت الخاص الذي يمكن للمدير خلاله أن يجد حلولاً، ويخطط للمستقبل، ويقيم مدى التقدم والتطور. (رعد، ٢٠٠٠).

ويعتبر مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة لأي زمان أو مكان أو إنسان، فإدارة الوقت لا تقتصر على إداري دون غيره، ولا يقتصر تطبيقها على مكان دون آخر، أو على زمان دون غيره.

إن مفهوم إدارة الوقت يشمل إدارة الوقت الخاص، إضافة إلى إدارة وقت العمل، أي الوقت المتبقي، سواء أكان وقت العمل، أو الوقت الخاص، ومن وجود عملية مستمرة

من التخطيط والتحليل والتقييم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الشخص خلال فترة زمنية محددة، تهدف إلى تحقيق فعالية مرتفعة في استغلال هذا الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة. (سهيل، ١٩٨٨، ص ١٧ - ١٨)

وعملية إدارة الوقت الجيد كثيراً ما تعني قضاء وقت أقل، فيما ينظر إليه على أنه عمل. فإذا كان العمل كادحاً، ولكنه لا يتصل بالأهداف الرئيسة، فإنه يجب علينا أن نهجره، وبالتالي سيتيح ذلك لنا المزيد من الوقت لأداء الأعمال التي نستمتع بإنجازها، والتي يكون لها قيمة بالنسبة لنا. (رعد، ٢٠٠١).

### « الأجيال الأساسية لإدارة الوقت:

تقسم الأجيال الأساسية لإدارة الوقت إلى الأجيال الأساسية التالية:

#### ١) الجيل الأول: الذكريات وقوائم الفحص

يوصف هذا الجيل عن طريق الذكريات وقوائم الفحص، وبالتالي، فإن الجهود المبذولة تعطي بعض الانتباه للاعتراف، والاستنتاج للعديد من الطلبات الموضوعة عن وقتنا وطاقتنا. (Corey, 1989, P. 149)

ويتميز هذا الجيل بالمذكرات البسيطة وقوائم المهام. والفرد الذي يقع ضمن هذا الجيل، يحمل هذه المذكرات والقوائم حتى لا يفوته القيام بالمهام المطلوبة.

#### ٢) الجيل الثاني: التقويمات وسجلات المواعيد

هذا الجيل محكوم بالتقاويم ودفاتر المواعيد، وهو يقوم على الكفاءة والمسؤولية الشخصية، وإنجاز الأهداف الموضوعة، والتخطيط للمستقبل، وجدولة المهام والأنشطة والأحداث المقبلة. فالفرد الذي يقع في هذا الجيل، يحدد مواقع للأحداث والاجتماعات، وغالباً ما يكون لديه حاسب أو شبكة معلومات تحفظ كل هذا.

(ستيفن، ١٩٩٩، ص ٢٢)

### ٣) الجيل الثالث: تحديد الأولويات

يضيف هذا الجيل إلى الجيلين السابقين فكرة تحديد الأولويات، وتوضيح القيم، والمقارنة بين الأهمية النسبية للأنشطة، وبين علاقتها بهذه القيم. وتركز هذه الموجة أيضاً على وضع الأهداف، سواء أكانت هذه الأهداف طويلة، أم متوسطة، أم قصيرة الأجل، مقابل توفير الوقت، والجهود التي سوف تخصص للانسجام مع القيم. ويتضمن هذا الجيل أيضاً مفهوم التخطيط اليومي، ووضع خطة محددة لإنجاز أهداف معينة، وتحديد الأنشطة ذات الأهمية الكبيرة.

ونتيجة لذلك، فقد هجر الكثير من الأفراد برامج ومخططي إدارة الوقت، التي تجعلهم يشعرون أنهم أصبحوا أسرى الجداول والخرائط، ولذلك فقد عادوا إلى أساليب وطرائق الجيل الأول والثاني التي تحفظ لهم علاقاتهم، وتلقائيتهم، وجودة أو نوعية حياتهم. (عبد الحكيم، ١٩٩٩، ص ١٤)

### ٤) الجيل الرابع: الجيل الحالي

هذا الجيل لا يعترف بمصطلح إدارة الوقت. والتحدي ليس في أن ندير وقتنا، ولكن في أن ندير أنفسنا. وبالتالي فإن الرضا هو محصلة التوقعات والتحقيق. وهذا التوقع يقع ضمن دائرة نفوذنا وتأثيرنا، بدلاً من التركيز على الأشياء والوقت، وتركز موجة الجيل الرابع على الاحتفاظ وإثراء العلاقات، وفي نفس الوقت تحقيق النتائج. (رعد، ٢٠٠٠، ص ٣٧)

### « عناصر إدارة الوقت

يقسم الوقت بصفة عامة إلى أربعة أنواع رئيسة هي:

#### ١) الوقت الإبداعي:

يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، علاوة على تنظيم العمل، وتقويم مستوى الإنجاز. ويلاحظ أن كثيراً من النشاطات الإدارية تمارس خلال هذا النوع من الوقت، فهي بحاجة إلى تفكير علمي عميق،

وتوجيه وتقويم، كما تواجه في هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية من كافة جوانبها بأسلوب علمي منطقي بهدف تقديم حلول منطقية وموضوعية، تضمن فاعلية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها.

فحين يُوجّه التجديد والابتكار والإبداع نحو توفير الوقت، فإن هذه الأمور لن تزدهر إلا بالرعاية الدقيقة. وتتضمن مثل هذه الرعاية وقتاً للتفكير المبدع، وتركيزاً على الأهداف المتعلقة بالوقت، ومعرفة كيفية توليد الأفكار، وتقديم الاقتراحات من أجل خلق أفكار بسرعة أكبر. (ليستر، ١٩٩٩، ص ١٧٠)

## ٢) الوقت التحضيري:

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل. وقد يستغرق هذا الوقت في جمع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو مستلزمات مكتبية هامة قبل البدء في تنفيذ العمل.

ويفترض أن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من وقت، نظراً للخسارة الاقتصادية التي قد تنجم عن عدم توافر المدخلات الأساسية للعمل. (ربحي، ٢٠٠٥، ص ١٩)

## ٣) الوقت الإنتاجي:

يمثل هذا النوع من الوقت، الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي، والتحضير في الوقت التحضيري. ولزيادة فاعلية استغلال الوقت، يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يُستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل، وبين الوقت الذي يُقضى في التحضير والإبداع. فالمعروف أن الوقت متاح للجميع محدود بحد معين. فإذا تبين أن كثيراً من الوقت يخصص لتنفيذ أعمال روتينية في المنظمة، فإن ذلك يعني أن هناك قليلاً من الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو كليهما معاً. ومن هنا كانت عملية التوازن ضرورية، لضمان الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة، ما فيها عنصر الوقت. (رعد، ٢٠٠٠، ص ١٨٣)

ويقسم الوقت الإنتاجي بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما:

أ) وقت الإنتاج العادي، أو غير الطارئ أو المبرمج.

ب) وقت الإنتاج غير العادي، أو الطارئ، أو غير المبرمج.

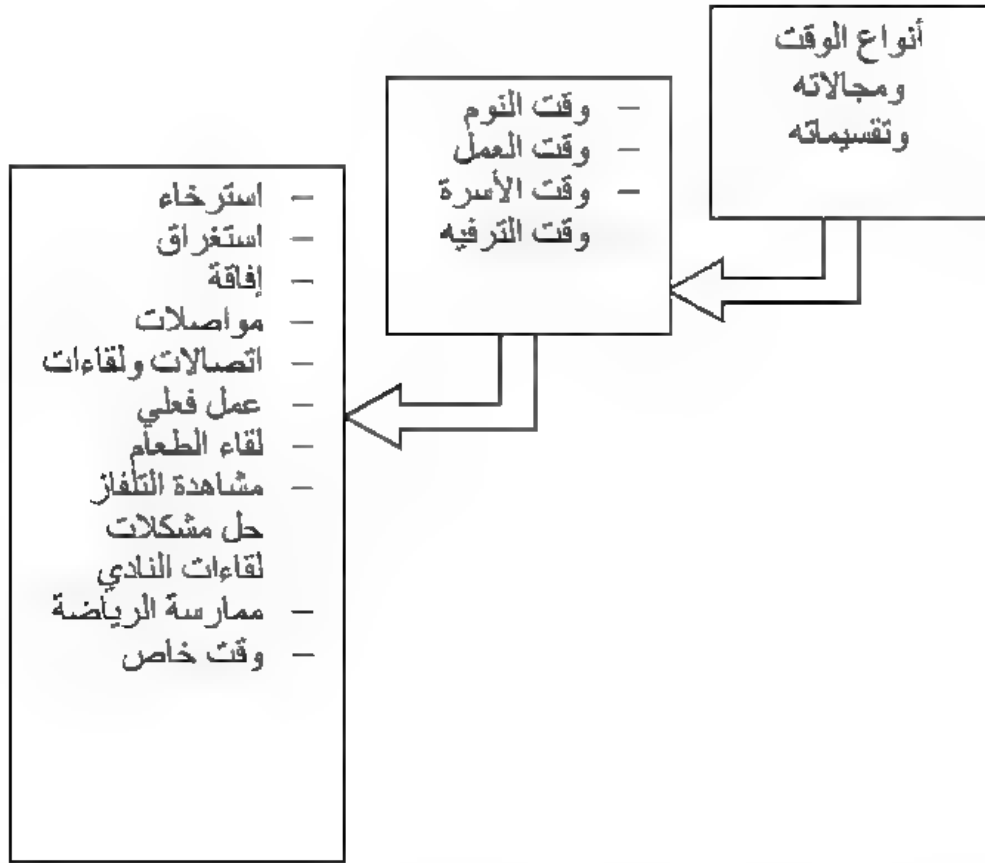
وما دامت المنظمة تسير ضمن خطة الإنتاج العادي، مع التحكم في الإنتاج غير العادي، فهي في وضع جيد وقد يحدث أن يظهر إنتاج غير عادي أو طارئ في المنظمة. ويفترض أن يكون الإنتاج في مثل هذه الحالة قليلاً ومحدود التأثير، وإلا فمعنى ذلك ضرورة حدوث تغير جذري طارئ على مستوى المنظمة، لمواجهة هذا الإنتاج الطارئ.

ولنجاح الإداري في ذلك، يُفترض أن يخصص جزءاً قليلاً من وقته المخصص للإنتاج العادي، لمواجهة الإنتاج غير العادي، وبذلك يستطيع أن يتمتع بمرونة كافية تسمح له بإنجاز الإنتاج العادي. (ربحي، ٢٠٠٧، ص ٢٠)

#### ٤) الوقت غير المباشر أو العام:

يخصص هذا الوقت عادة للقيام بأنشطة فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة، وعلى علاقتها بالغير، كمسؤولية المنظمة الاجتماعية، وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع، وحضور الإداري لندوات أو تلبية دعوات أو افتتاح مؤسسات ومنظمات معينة. إن هذه النشاطات المختلفة تحتاج إلى وقت كبير من قبل الإداري. ولذلك عليه أن يحدد كم من الوقت يمكن أن يخصص لمثل هذه النشاطات، أو يفوض شخصاً معيناً للقيام بها بدلاً منه، مع الأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النشاطات الداخلية والخارجية في إنجاز الأعمال الرسمية الموكلة له، وإبقاء العلاقة والتعاون مع الآخرين في الخارج قائمة ووثيقة. (رعد، ٢٠٠٠، ص ٣).

ولما كان الوقت متعدد الأنواع، على الرغم من كونه أصل واحد، فهو مثل الشجرة، لها جذع وفروع وسيقان وأوراق وجذور، ومن ثم فإنه من الضروري معرفة أنواع الوقت أو الفروع المتفرعة عنه، والتي يظهرها لنا الشكل التالي. (الخضري، ٢٠٠٠، ص ٩٤)



هذا وأدرك الناس في المجتمعات المتقدمة قيمة الوقت، فاتخذوا في البداية وحدة الشهر كأساس لتحديد الأجور، ثم اعتمدوا النظام الأسبوعي، وانتهوا بعد ذلك إلى دفع الأجر على أساس الساعة في تحديد ما يستحقه العامل من أجر. فلا يتصور العامل في مثل هذا الوضع أن بإمكانه أن يغيب أياماً أو ساعات عن العمل دون أن يعرف أن ذلك سيربك العمل. ولذلك فهو يخطط مسبقاً لغابه حتى يمكن تهيئة من يحل محله. وبعد نظام خطوط الإنتاج في بعض الصناعات الحديثة التي تمر فيها السلعة على حزام متحرك، تطبيقاً لدراسات الزمن والحركة، ويعكس هذا الترتيب الذي يبرمج حركات العامل بشكل دقيق، إدراك المجتمعات المتقدمة لأهمية الوقت، وضرورات استغلاله بشكل أمثل.

(محمد، ١٩٩٥، ص ١٩ - ٢٠)

« مضيعات الوقت

نظرة شاملة لمشكلات إدارة الوقت تقتضي الالتفاف إلى ما يلي:

- ١ - يعتبر أي نشاط مضيعاً للوقت إذا ما اعتبرته وأدركته أنت كذلك.
  - ٢ - كل مضيع للوقت، هو توظيف غير ملائم لوقتك.
  - ٣ - جميع مضيعات الوقت يمكن ترشيدها، ويمكن إحلالها بأنشطة منتجة.
- (محمود، ٢٠١٠، ص ٣٨)

وحدد (بيتر دراكر) العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت فيما يأتي:

- ١ - سوء الإدارة وعدم كفاءة التنظيم: فالإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت المديرين والعاملين، ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد سنة.
- ٢ - تضخم عدد العاملين: حيث تؤدي زيادة العاملين عن الحد المناسب إلى ضياع الوقت، لأن الأفراد يحبون أن يجتمعوا مع بعضهم بعضاً، ويتبادلون الزيارات والأحاديث.
- ٣ - زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول: إذ إن الاجتماعات مكلفة من حيث الوقت، الجهد، والمال.
- ٤ - عدم كفاية المعلومات ونظم الاتصالات: إذ تشكل المعلومات حجر الزاوية في عمل المدير، وبالتالي، فقد يضيع وقتاً كبيراً نتيجة لتأخر وصول المعلومات، أو نتيجة لوصول معلومات غير دقيقة. (رعد، ٢٠٠٠، ص ١٥٨ - ١٥٩)
- ٥ - المكالمات الهاتفية: الهاتف كأداة اختراع، قد يُساء استخدامه، فيصبح أداة لتضييع الوقت بدل توفيره. من هنا يجب ألا يتبدد وقت الموظف في الاتصالات الشخصية التي لا علاقة لها بالعمل.
- ٦ - الزيارات المفاجئة: يعتبر مكتب العمل مكاناً يتم فيه تصريف الأعمال، وليس مضافة يتم فيه استقبال الأصدقاء. ويجب أن تكون الزيارات الرسمية بمواعيد مسبقة حتى لا يضيع وقت الموظف، وبالتالي تكون فرص قضاء مصالح الناس عرضة للتغيير والتأخير.
- ٧ - الاجتماعات الطويلة: الاجتماعات ضرورية، وتعتبر وسيلة مهمة من وسائل

اتخاذ القرارات. ولذا يجب أن يتم الانتباه إلى تنظيم إدارة الاجتماعات، بحيث تكون مفيدة، ولا تخرج عن الموضوع. (محمد، ١٩٩٥، ص ٢٥ - ٢٦)

### « جدولة الوقت

لقد تعددت الاقتراحات وتنوعت فيما يتعلق بجدولة الوقت بطريقة فعالة، بحيث تمكن من السيطرة على مضيعاته، ومن ثم توقف هدره وفقدانه باعتباره من أئمن الموارد التي تملكها أي منظمة على الإطلاق. وتختلف الدراسات في هذا الشأن، فبعضها يحدد أنشطة رئيسة تتسبب بعدم إدارتها بكفاءة إلى ضياع الوقت، كالاتتماعات والاتصالات واستخدام الهاتف، والتنظيم الشخصي والزيارات والتقارير وتنظيم الورق والمكتب وغير ذلك. ولتحقيق الإدارة الفعالة للوقت يجب الانتباه إلى ما يلي: (عطية، ١٩٩٤، ص ٢٩٠)

- ١- تخصيص فترات طويلة متواصلة للمهام الرئيسة.
- ٢- القدرة على التحكم والسيطرة على المقاطعات خلال الفترة الحرجة.
- ٣- تخصيص وقت مناسب للتخطيط الإبداعي والتحضير والأنشطة العامة.
- ٤- تجميع الأعمال المتشابهة بحيث توفر البدء والتوقف عن العمل.
- ٥- وضع جميع المكالمات الهاتفية مع بعضها البعض.
- ٦- وضع المشروعات ذات الأهمية العالية في أوائل أيام الأسبوع.
- ٧- تحديد الوقت الخاص، وتخصيص هذا الوقت لمتابعة الأولويات المهمة.
- ٨- تخصيص وقت مناسب للآزمات غير المتوقعة.
- ٩- وضع أقل الأعمال أهمية في الوقت الذي تبلغ فيه الذروة في النشاط، بحيث تستطيع أن تنجز الكثير في وقت قصير.
- ١٠- تأجيل المشروعات القصيرة، والبدء بالمشاريع الأطول منها.
- ١١- الحذر من عملية التفويض، أي كم من الوقت يفرض بواسطة المرؤوسين؟
- ١٢- التحرك بسرعة بالنسبة للقرارات التي يمكن الرجوع عنها، والتحرك ببطء

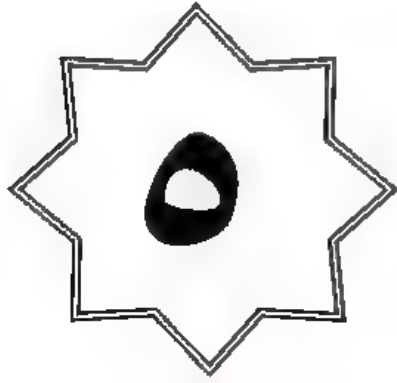


- بالنسبة لتلك التي لا يمكن الرجوع عنها.
- ١٣- ترك المروّسين يعرفون أن هناك أوقاتاً معينة لا يود فيها المدير مقاطعته، وأوقاتاً أخرى يمكن المجيء إليه فيها.
- ١٤- التخلص من البريد غير المفيد.
- ١٥- تحديد الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، وتحديد تاريخ إنجاز كل هدف.
- ١٦- تحديد الأولويات بشكل يومي، وترتيب المهام حسب أولوياتها وأهميتها.
- ١٧- القيام بتنفيذ المهام الرئيسة، وتفويض المستعجلة منها، وعدم تفويض المهام المستعجلة جداً منها، وعدم تضييع الوقت في أمور منخفضة الأولوية.
- ١٨- تنظيم الأوراق التي تتطلب النظر السريع، وتلك التي تتطلب القراءة وتمريضها إلى الآخرين أو حفظها، وتلك التي يمكن التخلص منها.
- ١٩- تجنب التأجيل أو التسويف أو المماطلة.
- ٢٠- القيام بالمهام غير المحببة وغير السارة أولاً.
- ٢١- الانتباه للوقت الضائع والقيام بالعمل الملائم.
- ٢٢- تسجيل الأفكار بشكل دائم ومستمر.
- ٢٣- التدريب المستمر على أداء الأعمال.
- ٢٤- التركيز على عمل واحد في زمن معين.
- ٢٥- القيام بتناول وجبة الغداء في المطعم وليس في المكتب.
- ٢٦- استغلال ساعات العمل. قبل وبعد الغداء في أداء الأعمال السهلة.
- ٢٧- القيام بتناول غداء خفيف حتى لا يتأثر النشاط.
- ٢٨- القيام بإغلاق باب المكتب في حالة عدم الإزعاج.
- ٢٩- العمل على مقابلة الزوار خارج المكتب.
- ٣٠- تحديد زمن مقابلة كل زائر لكيلا يتعبه.
- ٣١- استخدام الدكثافون في إملاء الرسائل.
- ٣٢- صياغة الخطابات بشكل قصير وموجز.

- ٣٣- إبقاء المكاتب مرتبة ونظيفة.
- ٣٤- الطلب من الزائر إعادة الحديث، إذا كان غامضاً.
- ٣٥- تحديد موعد اجتماع شهري مع المرؤوسين لمناقشة موضوع الاستفادة من الوقت.
- ٣٦- التحدث مع الزملاء في فترات متقطعة، وليس بصورة مستمرة.
- ٣٧- مراقبة مدى التقدم في إنجاز الأعمال.
- ٣٨- استخدام الحواسيب والبرامج المتعددة في إدارة الوقت.
- وعلى هذا فإن استخدام التقانات الحديثة يوفر لنا الكثير من الوقت الذي يمكن استغلاله في أنشطة منتجة أخرى.







# الفصل الخامس

الحاكمة المؤسسية

*(Governance)*





## الفصل الخامس

### الحاكمة المؤسسية

#### Governance

« تمهيد:

تُعد الحوكمة (Governance) من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء. تعتبر حوكمة الشركات حجر زاوية في السلوك الأخلاقي في الممارسات المحاسبية مثل النزاهة والموضوعية للمحاسبين والمدققين. الهدف من حوكمة الشركات هو ضمان مساءلة المدير من خلال الآليات التي تحاول الحد من العوامل الرئيسية للمشكلات (Bowen, 1994). حوكمة الشركات هو مصطلح جديد نسبياً سواء في النقاشات العامة أو الأكاديمية، على الرغم من أن هذا المصطلح يتناول قضايا كانت موجودة لفترة أطول من ذلك بكثير في العقدين الأخيرين، ومع ذلك، فقد أصبحت قضايا الحوكمة مهمة ليس فقط في المؤلفات الأكاديمية فحسب، ولكن أيضاً في النقاشات السياسية العامة. خلال هذه الفترة، تم التعرف بشكل جيد على حوكمة الشركات (Ross, 1973). ومصطلح الحوكمة يعني المصدر أو المرجعية التي يستند إليها في حكم الشركة أو الوحدة أو الكيان، وبحسب البعض فلا يوجد حتى الآن تعريف أوحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين وهذا ما تؤكد عليه موسوعة Corporate Governance Encyclopedia من حيث الافتقار إلى تعريف موحد لهذا المفهوم، ولكن قد يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل. يعد مصطلح الحاكمة المؤسسية هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح Corporate governance، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها، فهي: "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة".

وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح على وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف. فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" (Alamgir, 2007). كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين" (Freeland, 2007).

وهناك من يعرفها بأنها: "مجموع قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين" (٢٠٠٣، البنك الأهلي المصري).

وبمعنى آخر، فإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية.

وقد ظهرت الحاجة إلى الحاكمية في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام (٢٠٠٢م). وتزايدت أهمية الحاكمية نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي. وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فأتجهت إلى أسواق المال. وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع

حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية. ومن أبرزها دول جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينات، ثم توالى بعد ذلك الأزمات، ولعل من أبرزها أزمة شركتي أنرون وورلد كوم في الولايات المتحدة في عام (٢٠٠١م). وقد دفع ذلك العالم للاهتمام بالحوكمة (العيسوي، ٢٠٠٣).

وعلى ذلك، تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعاً، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة. كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.

وحوكمة الشركات تشمل النقاش على بنية الإدارة والرقابة الملائمة على الشركة، والقواعد المتعلقة بعلاقات السلطة بين الملاك ومجلس الإدارة والإدارة ومدقي الحسابات، وأصحاب المصالح مثل الموظفين والموردين والعملاء والمستخدمين بوجه عام. حوكمة الشركات هو العنصر الرئيسي لنظام الشركات. وإن نظام الحوكمة الكامل يحسن من قيمة الشركات ويحد من الاحتيال المالي. المسألة الجوهرية لحوكمة الشركات هو كيفية ضمان الحوافز التشغيلية والحرية الإدارية للشخص المسؤول (أو المدير العام) لخلق الأرباح باستخدام موارد الشركة ومشاركة النتائج التي يحصل عليها. تبعاً لذلك، يجب على الشركات تقييم أنظمة حوكمة الشركات وتطوير معلومات ذات شفافية من أجل حماية حقوق المساهمين والأطراف المعنية، وتحسين ثقة المستثمرين، وتعزيز القيمة الإجمالية للشركات (Lin and Chen, 2011).



في السنوات العشر الأخيرة، خصوصاً بعد انتشار الانترنت وتكنولوجيا المعلومات والكساد وفشل انرون وورلدكوم، هذه الإخفاقات والمخاوف بدورها عملت كحافز لتغيير تشريعي في شكل قانون سارينز أوكسلي ٢٠٠٢ والتغيير التنظيمي أيضاً، بما في ذلك الخطوط التوجيهية للحوكمة الجديدة. وأصبحت أهمية حوكمة الشركات لها تأثيرها الفاعل، ومعهد المديرين اشار على وجه التحديد باعتبار حوكمة الشركات لها أهمية كبرى وعنصر نافع في البيئة المحيطة (Bengt and Kaplan, 2003).

وأظهرت التحقيقات أهمية تقارير لجنة كادبوري كنموذج لكيفية إدارة وتطبيق حوكمة الشركات. وأبرز تقرير كادبوري ضمن نتائجه أنه عملية تحقيق ذات جودة عالية في مواجهة المصالح المتنوعة والقوية لأصحاب النفوذ للتوصل إلى تنفيذ مقترحات جذرية وواقعية (Jones and Pollitt, 2004). وقد تم تضمين العديد من التوصيات من قانون كادبوري في مبادئ OECD لحوكمة الشركات (OECD, 1999) وفي قوانين الحوكمة المؤسسية الأخرى (Cadbury, 2000).

ويمكن القول بأن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD من أولى المنظمات التي اهتمت بموضوع الحوكمة حين اصدرت في عام (١٩٩٩م) (مبادئ التحكم المؤسسي) حيث اكدت هذه المنظمة على أهمية الحوكمة وقامت في عام (٢٠٠٤م) بتطوير مجموعة من المبادئ متعلقة بموضوع الحوكمة وهذه المبادئ اخذت بها اغلب دول العالم بما فيها البلدان النامية. نستخلص مما ذكر سابقاً انه يمكن حصر اهداف التحكم المؤسسي بما يلي:

#### « أهداف الحاكمية المؤسسية:

- ١ - تعتبر أحد العناصر الرئيسة في تحسين الكفاءة الاقتصادية والنمو الاقتصادي إلى جانب تعزيز ثقة المستثمر.
- ٢ - توفر الحاكمية المؤسسية الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف الشركة، وتقرير الوسائل لبلوغ هذه الأهداف ومراقبة الأداء.

٣- توفر الحاكمية المؤسسية الجيدة حوافز مناسبة وسليمة لمجلس الإدارة وإدارة الشركة للسعي في تحقيق الأهداف التي تكون في مصلحة الشركة ومساهمتها، كما ينبغي أن تسهل عملية الرقابة الفعالة.

٤- إن وجود نظام فعال للحاكمة المؤسسية، في داخل كل شركة على حدة، وفي الاقتصاد ككل، يساعد على توفير درجة من الثقة اللازمة لسلامة عمل اقتصاد السوق، ونتيجة لهذا، تنخفض تكلفة رأس المال إلى جانب تشجيع المنشآت على استخدام الموارد بطريقة أكثر كفاءة، مما يعمل على تدعيم النمو (الخطيب، قريط، ٢٠١٠).

#### مبادئ الحاكمية المؤسسية:

وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) عدداً من المبادئ الرئيسية للحاكمة المؤسسية استناداً إلى عدد من العناصر المشتركة بين دول من داخل وخارج (OECD). ولا تعتبر هذه المبادئ إلزامية، فهي تسعى إلى تحديد الأهداف واقتراح وسائل متنوعة لتحقيقها. والغرض منها، أن تكون نقطة مرجعية يمكن لصناع السياسة استخدامها عندما يقومون باختيار ووضع الأطر القانونية والتنظيمية للحاكمة المؤسسية التي تعكس ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والثقافية الخاصة، كما يمكن للمشاركين في السوق استخدامها عندما يقومون بتطوير ممارساتهم (Jones and Pollitt, 2004).

وقد جاءت هيكلية إطار (OECD) للحاكمة المؤسسية من ستة مبادئ رئيسية، يضم كل مبدأ منها عدداً من المبادئ أو العناصر الفرعية، فيما يلي توضيحها.

#### المبدأ العام الأول، ضمان وجود أساس لإطار فعال للحاكمة المؤسسية

ينبغي أن يشجع إطار الحاكمية المؤسسية على شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقاً مع حكم القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

### المبادئ الفرعية للمبدأ العام الأول:

- ١- ينبغي أن يتم وضع إطار الحاكمية المؤسسية بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل، ونزاهة الأسواق، والحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق، وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية.
- ٢- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات الحاكمية المؤسسية في نطاق اختصاص تشريعي ما، متوافقة مع حكم القانون، وذات شفافية، وقابلة للتنفيذ.
- ٣- ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات، في نطاق اختصاص تشريعي ما، محددًا بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.
- ٤- ينبغي أن تكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة، والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية. فضلًا عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح التام لها (الخطيب، القريط، ٢٠١٠).

### المبدأ العام الثاني: حقوق المساهمون والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

- أ- ينبغي أن يوفر إطار الحاكمية المؤسسية الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم.
- ١- المبادئ الفرعية للمبدأ العام الثاني:
- ٢- ينبغي أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في:
- ٣- طرق مضمونة لتسجيل الملكية.
- ٤- إرسال أو تحويل الأسهم.
- ٥- الحصول على المعلومات المادية وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.
- ٦- المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للمساهمين.

- ٧- انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة.
- ٨- نصيب من أرباح الشركة.
- ب- ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة في، وأن يحصلوا على المعلومات الكافية عن القرارات التي تخص أي تغييرات أساسية في الشركة مثل:
  - ١- تعديل النظام الأساسي، أو عقد التأسيس، أو ما يماثلها من المستندات الحاكمة للشركة.
  - ٢- الترخيص بإصدار أسهم إضافية.
  - ٣- العمليات الاستثنائية، بما في ذلك تحويل كل أو ما يكاد أن يكون كل الأصول، بما يؤدي في الواقع إلى بيع الشركة.
- ج- ينبغي أن تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، وينبغي أن يحاطوا علماً بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين بما في ذلك إجراءات التصويت.
  - ١- ينبغي تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ، ومكان وجدول أعمال الجمعية العامة، وكذلك المعلومات الكاملة وفي الوقت المناسب عن الموضوعات التي سيجري اتخاذ قرارات بشأنها في الاجتماع.
  - ٢- ينبغي أن تتاح الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة، بما في ذلك الأسئلة المتعلقة بالمراجعة الخارجية السنوية، ووضع بنود على جدول الأعمال الخاص بالجمعية العامة، واقتراح قرارات، في نطاق حدود معقولة.
  - ٣- ينبغي تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية الخاصة بالحاكمة المؤسسية مثل ترشيح وانتخابات أعضاء مجلس الإدارة، وينبغي بسياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين في الشركة. كما ينبغي أن يخضع القسم الخاص بتقديم أسهم لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين كجزء من مكافآتهم لموافقة المساهمين.

- ٤- ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت سواء شخصياً أم غيباً، مع إعطاء نفس الأثر للأصوات سواء ثم الإدلاء بها حضورياً أم غيباً.
- د- ينبغي الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن لبعض المساهمين أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكياتهم من الأسهم.
- هـ- ينبغي السماح لأسواق السيطرة على الشركات بالعمل بطريقة تتميز بالكفاءة والشفافية.
- ١- ينبغي أن يتم بوضوح تحديد والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة السيطرة على الشركات في الأسواق المالية، وكذلك العمليات الاستثنائية مثل الاندماجات، وبيع حصص جوهرية من أصول الشركة، حتى يمكن للمستثمرين أن يفهموا حقوقهم والملجأ القانوني لهم. وينبغي أن تتم العمليات بأسعار شفافة وفي ظل شروط عادية تحمي حقوق كافة المساهمين وفقاً لطبقاتهم.
- ٢- ينبغي عدم استخدام الوسائل المضادة للاستيلاء لحماية الإدارة ومجلس الإدارة من المساءلة.
- و- ينبغي تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية، بما في ذلك المستثمرون المؤسسون.
- ١- ينبغي على المستثمرين المؤسسيين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن الحاكمية المؤسسية الخاصة بهم وسياسات التصويت فيما يتعلق باستثماراتهم بما في ذلك الإجراءات القائمة لديهم لتقرير استخدامهم لحقوقهم التصويتية.
- ٢- ينبغي على المستثمرين المؤسسيين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن الكيفية التي يتعاملون بها مع التعارض المادي للمصالح التي قد تؤثر في ممارستهم لحقوق الملكية الرئيسية الخاصة باستثماراتهم.
- ز- ينبغي السماح للمساهمين، بما فيهم المستثمرون المؤسسون، أن يتشاوروا مع بعضهم فيما يتعلق بالموضوعات الخاصة بالحقوق الأساسية للمساهمين وفقاً للتعريف الوارد في المبادئ، مع بعض الاستثناءات لمنع إساءة الاستغلال (الخطيب، قريط، ٢٠١٠).

### المبدأ العام الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين (Shareholders)

ينبغي أن يضمن إطار الحوكمة المؤسسية المعاملة المتساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب. وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.

#### المبادئ الفرعية للمبدأ العام الثالث:

- أ- ينبغي معاملة كافة المساهمين حملة نفس طبقة الأسهم معاملة متساوية.
- ١- في نطاق أي سلسلة رقمية من نفس الطبقة، ينبغي أن تكون لكافة الأسهم نفس الحقوق. وينبغي أن يتمكن كافة المستثمرين من الحصول على المعلومات المتعلقة بكافة السلاسل وطبقات الأسهم قبل أن يقوموا بالشراء. وينبغي أن تكون أية تغييرات في حقوق التصويت خاضعة لموافقة تلك الطبقات من الأسهم التي تتأثر سلباً نتيجة للتغيير.
- ٢- ينبغي حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال التي يقوم بها، أو يتم إجراؤها لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الحاكمة، والتي يهتم القيام بها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وينبغي أن تكون هناك وسائل فعالة للإصلاح بشكل فعال.
- ٣- ينبغي أن يتم الإدلاء بالأصوات عن طريق فارزي أصوات أو مرشحين لهذا الغرض بطريقة يتم الاتفاق عليها مع المستفيد من ملكية الأسهم.
- ٤- ينبغي إلغاء جميع العوائق التي تعرقل عملية التصويت عبر الحدود.
- ٥- ينبغي أن تسمح العمليات والإجراءات الخاصة باجتماع الجمعية العامة لكافة المساهمين بأن يحصلوا على معاملة متساوية. وينبغي ألا تؤدي إجراءات الشركة إلى زيادة صعوبة أو زيادة تكلفة الإدلاء بالأصوات بدون مبرر.
- ب- ينبغي منع التداول بين الداخلين والتداول الصوري والشخصي.

ج ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين بالشركة أن يفصحوا لمجلس الإدارة عما إذا كانت لهم سواء بشكل مباشر، أو غير مباشر، أم بالنيابة عن طرف ثالث أي مصلحة مادية في أي عملية أو موضوع يمس الشركة بطريق مباشر (الخطيب، قريط، ٢٠١٠).

#### المبدأ العام الرابع: دور أصحاب المصالح (Stakeholders) في الحاكمية المؤسسية

ينبغي أن يعترف إطار الحاكمية المؤسسية بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل، والاستدامة المالية للمنشآت.

#### المبادئ الفرعية للمبدأ العام الرابع:

أ- يجب احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقات متبادلة.

ب- عندما يكفل القانون حماية المصلحة، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم.

ج- ينبغي السماح بوضع آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.

د- عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة، ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة، وبالقدر الكافي، والتي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.

هـ- ينبغي لأصحاب المصالح، بما في ذلك أفراد العاملين وهيئات تمثيلهم، أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، وينبغي عدم الانتقاص أو الغض من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك.

و- ينبغي أن يستكمل إطار الحاكمية المؤسسية بإطار فعال وكفاء للإعسار، وإطار فعال آخر لتنفيذ حقوق الدائنين (الخطيب، قريط، ٢٠١٠).

### المبدأ العام الخامس: الإفصاح والشفافية

ينبغي أن يضمن إطار الحاكمية المؤسسية القيام بالإفصاح السليم والصحيح وفي الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية، والحاكمة المؤسسية.

#### المبادئ الفرعية للمبدأ العام الخامس:

- أ- ينبغي أن يتضمن الإفصاح، ولا يقتصر على، المعلومات التالية:
  - ١- النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.
  - ٢- أهداف الشركة.
  - ٣- الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.
  - ٤- سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين، والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة، بما في ذلك مؤهلاتهم، وعملية الاختيار، والمديرين الآخرين في الشركة، وما إذا كان يتم النظر إليهم باعتبارهم مستقلين.
  - ٥- العمليات المتصلة بأطراف من الشركة.
  - ٦- عوامل المخاطرة المتوقعة.
  - ٧- الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين.
  - ٨- هياكل وسياسات الحوكمة، وبصفة خاصة، ما يحتويه أي نظام أو سياسة لحوكمة الشركة والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.
- ب- ينبغي إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقاً للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي.
- ج- ينبغي القيام بمراجعة خارجية مستقلة بواسطة مراجع مستقل، كفاء مؤهل حتى يمكنه أن يقدم تأكيدات خارجية موضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي المادية والهامة.



- د- ينبغي على المراجعين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين، عليهم واجب بالنسبة للشركة هو أنه يقوموا بممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المراجعة.
- هـ- ينبغي في قنوات بث المعلومات أن توفر فرصة متساوية وفي التوقيت المناسب مع كفاءة التكلفة لمستخدمي المعلومات ذات الصلة.
- و- ينبغي استكمال إطار الحوكمة المؤسسية بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات أو المشورة عن طريق المحللين، والسماسة، وكالات التقييم والتصنيف وغيرها، والمتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون، بعيداً عن أي تعارض هام في المصلحة قد يؤدي إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمونه من مشورة (الخطيب، قريط، ٢٠١٠).

#### المبدأ العام السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة.

ينبغي أن يضمن إطار الحوكمة المؤسسية التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين.

#### المبادئ الفرعية للمبدأ العام السادس:

- أ- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة، وبحسن النية، مع العناية الواجبة، وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين.
- ب- إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة، فإن على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.
- ج- ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية. وينبغي أيضاً أن يأخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح في الشركة.
- د- ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة، تتضمن:

- ١ - استعراض وتوجيه إستراتيجية الشركة، وخطط العمل الرئيسية، وسياسة المخاطر، والموازنات التقديرية، وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء، ومراقبة التنفيذ، وأداء الشركة، مع الإشراف على المصروفات الرأسمالية الرئيسية، وعمليات الاستحواذ، والتخلي عن الاستثمار.
- ٢ - الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركة وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر.
- ٣ - اختيار، وتحديد مكافآت ومرتببات، والإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة، واستبدالهم، إذا لزم الأمر، مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب.
- ٤ - مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل.
- ٥ - ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة التي يجب أن تتم بشكل رسمي.
- ٦ - رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة الشركة، وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، بما في ذلك عمليات الأطراف ذات العلاقة.
- ٧ - ضمان نزاهة حسابات الشركة، ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة، وعلي وجه الخصوص وجود نظم لإدارة المخاطر، والرقابة المالية، ورقابة العمليات، والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة.
- ٨ - الإشراف على عمليات الإفصاح والاتصالات.
- هـ- ينبغي علي مجلس الإدارة أن يكون قادرًا علي ممارسة الحكم الموضوعي المستقل علي شئون الشركة.
- ١ - ينبغي أن تنظر مجالس الإدارة في تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي الشركة ذوي القدرة علي ممارسة الحكم المستقل، للقيام بالمهام التي يحتمل وجود تعارض في المصالح بها وأمثلة تلك المسؤوليات الرئيسية هي:

ضمان نزاهة القوائم والتقارير المالية وغير المالية، واستعراض عمليات التداول مع الأطراف ذات القرابة، ترشيح أعضاء لمجلس الإدارة والوظائف التنفيذية الرئيسية، وتحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.

٢- عندما يتم إنشاء لجان لمجلس الإدارة، ينبغي علي مجلس الإدارة أن يحدد بشكل جيد، وأن يفصح عن، صلاحياتها، وتشكيل وإجراءات عملها.

٣- ينبغي أن تكون لدي أعضاء مجلس الإدارة القدرة علي إلزام أنفسهم بمسئولياتهم بطريقة فعالة.

و- حتى يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بمسئولياتهم، فإنه ينبغي أن تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة في الوقت المناسب (الخطيب، قريط، ٢٠١٠).

#### معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel Committee):

وضعت لجنة بازل في العام (١٩٩٩م) إرشادات خاصة بالحاكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تُركز على النقاط التالية:

أ- قيم الشركة وموائيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.

ب- إستراتيجية للشركة معدة جيداً، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.

ج- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمناً تسلسلاً وظيفياً للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.

د- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.

هـ- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات

(Checks & Balances).

- و- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.
- ز- منح الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقية أو عناصر أخرى.

ح- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج. (شاكر، ٢٠٠٥)

#### معايير مؤسسة التمويل الدولية:

- وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام (٢٠٠٣م) موجبات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحاكمية في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:
- أ- الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
  - ب- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.
  - ج- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.
  - د- القيادة. (شاكر، ٢٠٠٥)

#### « الحاكمية المؤسسية في الأردن »

أعد البنك المركزي الأردني دليلا للحاكمة المؤسسية للبنوك، حدد فيه ما أسماها بالمرتكزات الأساسية والتي تعبر عن مبادئ وقواعد يجب على البنوك الأردنية الالتزام بها، وتشمل هذه المرتكزات مايلي:

##### أولا، الالتزام بالحاكمة المؤسسية ويشتمل على:

- ١- قيام البنك بإعداد ونشر دليل للحاكمة.
- ٢- تشكيل لجنة حاكمية.
- ٣- إعداد تقرير للجمهور يبين مدى التزام الإدارة بدليل الحاكمية (الخطيب، قريط، ٢٠١٠).

### ثانياً: وظائف مجلس الإدارة (المجلس)

ويشتمل على قواعد واسعة تحدد دور المجلس ووظائفه ومسؤولياته وذلك في سياق العناوين الفرعية الآتية:

- ١- مبادئ عامة، وتتعلق بالخطوط العامة لمسؤوليات المجلس ودورة في رسم وانجاز الأهداف وفي الرقابة على إدارته التنفيذية.
  - ٢- رئيس المجلس والمدير العام، ويتعلق بتنظيم العلاقة والفصل الوظيفي بين مناصبي رئيس المجلس والمدير العام ومعالجة الوضع الذي يكون فيه الرئيس تنفيذياً.
  - ٣- دور رئيس المجلس (الرئيس)، ويحدد أهم الواجبات التي يجب أن يضطلع بها الرئيس.
  - ٤- تنظيم أعمال المجلس.
  - ٥- أنشطة المجلس: التعيينات والإحلال.
  - ٦- أنشطة المجلس: التقييم الذاتي وتقييم أداء المدير العام.
  - ٧- أنشطة المجلس: التخطيط، أنظمة الضبط والرقابة، ميثاق أخلاقيات العمل، تعارض المصالح.
- (الخطيب، قريط، ٢٠١٠).

### ثالثاً: لجان المجلس ويشمل مايلي:

- ١- أحكام عامة.
- ٢- لجنة التدقيق.
- ٣- لجنة الترشيحات والمكافآت.
- ٤- لجنة إدارة المخاطر (الخطيب، قريط، ٢٠١٠).

#### رابعاً: بيئة الضبط والرقابة الداخلية ويشمل مايلي:

١ - أنظمة الضبط والرقابة الداخلية.

٢ - التدقيق الداخلي.

٣ - التدقيق الخارجي.

٤ - إدارة المخاطر.

٥ - الامتثال *Compliance*.

#### خامساً: العلاقة مع المساهمين

ويتضمن تنظيم الاجتماعات السنوية للمساهمين وتشجيعهم على حضورها فضلاً عن إلزام بعض اللجان حضور هذه الاجتماعات، إضافة إلى تنظيم التصويت والانتخاب وطبيعة التقارير والمداولات التي تتم في هذه الاجتماعات.

(الخطيب، قريط، ٢٠١٠).

#### سادساً: الشفافية والإفصاح

ويتعلق بمتطلبات الإفصاح المالي، حيث حدد الدليل ضرورة الالتزام بمعايير الإبلاغ المالي الدولية (*IFRSs*).

إضافة إلى ضرورة محافظة البنك على خطوط اتصال مع السلطات الرقابية والمساهمين والمودعين والبنوك الأخرى والجمهور بشكل عام. كما أجب الدليل الإفصاح بقرارات وتحليلات الإدارة المعروفة بـ (*Management Discussion and Analysis*) (الخطيب، قريط، ٢٠١٠).

وأخيراً صدر دليل حوكمة الشركات من قبل هيئة الأوراق المالية في عام (٢٠٠٨م) وتم البدء في تطبيقه في عام (٢٠٠٩م).

## « محددات الحاكمية المؤسسية:

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد للحاكمة المؤسسية من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية وتلك الداخلية (بالنظر إلى الجدول ٢-١). ونعرض فيما يلي لهاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي:

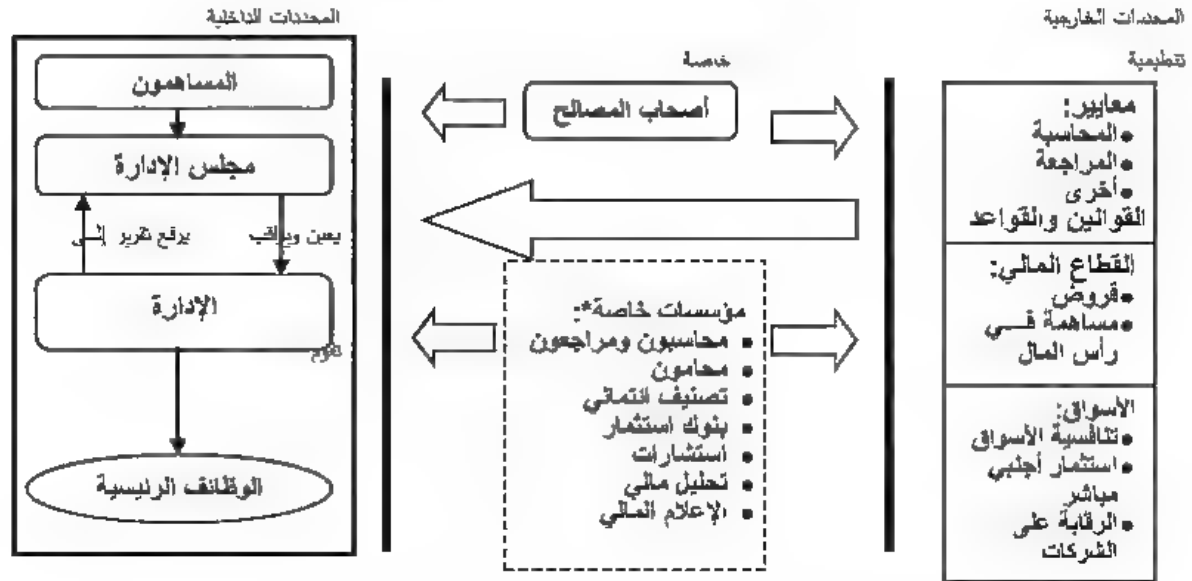
### المحددات الخارجية:

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلاً عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص (Fawzy, 2003).

### المحددات الداخلية:

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة (Fawzy, 2003).

## المحددات الخارجية والداخلية للحاكمية المؤسسية



- المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الإدارة الذاتية، ووسائل الاعلام، والمجتمع المدني. وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات، وترفع من درجة مراقبة الشركات، وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). *Corporate Governance: A Framework for Implementation*. P: 122, Fig. 6.1. Published in: *Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region*, edited by: S Fawzy. Washington: World Bank.

وتؤدي الحاكمية في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين. ومن ناحية أخرى، تشجع الحاكمية على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وأخيرا خلق فرص عمل.









# الفصل السادس

ريادية الأعمال

*(Entrepreneurship)*





## الفصل السادس

### ريادية الأعمال

### *Entrepreneurship*

#### « تمهيد:

▪ الريادية *Entrepreneurship*: مجموعة من النشاطات المتعلقة ببدء الأعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل المخاطر والإبداع في إدارتها (Lussier, 2008). وهي التفرد المعتمد على الاختلاف والتنوع والتوافقات الجديدة والطرائق الجديدة، وليس على النماذج والعادات المتبعة، للوصول إلى تأمين منتجات متميزة. (العلي، ٢٠١٠)

كما أنها طرائق، وممارسات، وأنماط اتخاذ قرار يستخدمها المدير الإستراتيجي في البحث عن الإستراتيجيات الجديدة.

(Dess, et..al., 2007)

▪ الريادي *Entrepreneur*: الشخص الذي يمتلك القدرة على اكتشاف الفرصة وإدراكها، وتحمل المخاطرة، والعزم على البدء بالمشروع، وتأمين المصادر والإمكانات اللازمة وتشغيلها من أجل إضافة قيمة إلى المنتج أو الخدمة أو الطريقة والإجراءات، وإيجاد ما هو جديد ومميز، وبشكل يلبي حاجات الزبائن ورغباتهم، وبحيث تكون النتيجة أما الحصول على الفوائد المعنوية والمادية، أو التعرض للخسارة المعنوية والمادية.

(العاني وآخرون، ٢٠١٠)

### « الخصائص الريادية Entrepreneurial Characteristics »

مجموعة من السمات الشخصية والسلوكية والتي يتحلى بها الشخص الرائد كالقدرة على التحكم الذاتي في تحديد مصيره وإدارة نفسه والثقة العالية بالنفس وتحمل المخاطر ومرونة التفكير. وسيتم قياسها من خلال: الثقة بالنفس، والمبادرة، وحب الإنجاز، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، والإبداع، والمخاطرة.

#### خصائص ريادة الأعمال

يتسم الرائد بعدد من الصفات ومنها:

- هدف طموح، وهي القوة التي تدفعه لبناء الشركة.
- رؤيا مدعومة بالعديد من الأفكار القوية المحددة الفريدة أي جديدة في السوق.
- رؤية شاملة واضحة لكيفية تحقيق هذا الهدف حتى وإن لم تكتمل التفاصيل فيتسم بالمرانة وقابلة للتطوير.
- تقوية النفس ودعمها بأمل كبير وعاطفة جياشة نحو تحقيق الهدف.
- وضع استراتيجية لتحويل حلمه إلى واقع ملموس وتنفيذها بالإصرار والتصميم.
- المبادرة للوصول لنجاح فكرته.
- المخاطرة محسوبة التكاليف والكيفية من حيث الوصول إلى السوق أو إنشائه، وكيفية تلبية احتياجات العملاء.
- إقناع الآخرين للانضمام إليهم والمساعدة.
- إيجابية وصناعة قرار. (السكرانة، ٢٠٠٦)

#### ارتباط الريادية بالتنمية:

الريادية والابتكار تعد عملية مؤسسية لتوزيع مكتسبات التنمية بشكل متوازن بين الأقاليم بالتركيز على مميزات كل إقليم وتوجيه ابنائها للاستفادة منها بشكل علمي ومدرّس.

و الريادية والابتكار عملية إبداعية تستفيد من الإيجابيات وتعظمها وتنظر للتحديات كفرص لإيجاد حلول إبداعية لها تستقي من البيئة المحلية مدخلاتها وفق عملية عملية مدروسة توظف الطاقات البشرية والبنية التحتية المتوفرة لخلق واقع تنموي جديد يقلل من مستويات البطالة بين الشباب ويساهم في رفع مستوى المعيشة ويزيد من إنتاجية الأفراد والمؤسسات.

وأن نتاج الفعل الريادي بالتنمية هو هدف كل برامج التحول الاقتصادي ويمثل أهم التحديات أمام الحكومات المتعاقبة في ظل ارتفاع الأسعار ونقص الموارد وارتفاع مستويات المعيشة وضعف الإنتاجية وقلة تنافسية المنتجات مما يتطلب من الحكومة وأصحاب القرار إعادة النظر في طبيعة وآلية تنفيذ برامج التحول الاقتصادي بالتركيز على الريادية والابتكار لتحسين التنافسية وخلق الوظائف وتوزيع مكتسبات التنمية بتوجيه المشاريع الريادية لخدمة الأقاليم وتعزيز إمكاناتها بصياغة نموذج وطني جديد تجتمع تحت مظلته كثير من المؤسسات المبعثرة لتحقيق الأهداف المنشودة.

والريادية بحاجة لعناية ورعاية خاصة من الحكومة وصناع القرار لتوفير بيئة مناسبة لإطلاق الطاقات الكامنة للمبدعين وتوفير العناصر الضرورية التي تحفزهم على المبادرة والمبادأة والإصرار والتميز في جميع المجالات المعرفية وصقلها بالمهارات المناسبة من أجل تحقيق أهداف وغايات إقتصادية تنمي المجتمعات المحلية وتنعكس إيجاباً على الاقتصاد.

### تطور الريادية كاستراتيجية للتنمية،

في العصور الوسطى تم استخدام مصطلح رجل الأعمال على الشخص الذي يقوم بإنشاء مشاريع كبيرة، وهذا الشخص قد لا يأخذ بعين الاعتبار المخاطرة.

وفي القرن السابع عشر في خلال هذا القرن ظهر مفهوم المخاطرة في المشاريع، ورجل الأعمال هو الشخص الذي يدخل في اتفاق تعاقدية ما بين الحكومة لأجل القيام بخدمة أو توريد منتجات، ويعد ريتشارد كانتيلون، هو رائد رجل الأعمال في ذلك الوقت.

أما في القرن الثامن عشر تم التفريق بين الشخص صاحب رأس المال والشخص الذي بحاجة إلى رأس المال، وقد وجد هناك صاحب المشروع وآخر مزود لرأس المال، وكان أحد أسباب التميز في التصنيع التي حدثت في جميع أنحاء العالم. (Hisrich, Peters, 2002)

أما في القرن التاسع عشر والقرن العشرين في أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، كان ما يميز أصحاب المشاريع من المدراء بأن توجههم هو توجه اقتصادي، وباختصار فإن رجل الأعمال يقوم بتنظيم مؤسسة لأجل الحصول على مكاسب شخصية، ولأجل القيام بتنظيم مشروع فهو بحاجة إلى رأس مال، كما يقوم بنفسه بالتخطيط والتنظيم والمبادرة من أجل نجاح مشروعه، كما يفترض بأن هناك مخاطر من جراء ذلك، كما يفترض بأن هناك مكاسب، كما يفترض بأن الخسارة والربح يعدان أمران غير متوقعان إلا أنه يمكن السيطرة عليها، وإن الربح بالنسبة له هو صافي الإيرادات السنوية للمشروع بعد أن يتم دفع جميع التكاليف. (Hisrich, Peters, 2002)

ويعد "أندرو كارنيجيس" واحد من أفضل الأمثلة على ذلك فقد ابتكر تكنولوجيا جديدة لأجل خلق المنتجات لتحقيق مكاسب اقتصادية، وهو ينحدر من عائلة فقيرة في اسكتلندي، كان رائداً في صناعة الصلب في الولايات المتحدة الأمريكية. (Hisrich, Peters, 2002)

### الريادية في منتصف القرن العشرين:

تم وضع مفهوم منظم ومبتكر للريادة، كما بينت وظيفة رجل الأعمال من خلال الإصلاح أو الثورة في نمط الإنتاج ويتم ذلك من خلال استغلال كل ما هو متقدم من اختراعات وتطورات تكنولوجية بشكل واسع، كما يقوم هذا المفهوم من خلال تطويع وسائل تكنولوجية لإنتاج سلعة جديدة أو تطوير سلعة قديمة بطريقة جديدة ومختلفة (متميزة)، كما يقوم على فتح مصادر جديدة للإمدادات من المواد أو خلق منافذ جديدة للمنتجات، من خلال تنظيم صناعة جديدة.

ويعتد مفهوم الابتكار و الريادية جزء لا يتجزأ من روح المبادرة، ويرتبط الريادية من خلال "إدخال شيء جديد" إذ تعد هذه مهمة صعبة للمنظم، فإنه يجب عليه ليس فقط خلق تصور وإنما يجب أن يكون بمقدوره فهم قوى العمل في البيئة المنظمة، و الريادية تتبنى مبدأ خلق المنتجات الجديدة وإعادة توزيعها بشكل جيد، ووضع هيكل تنظيمي ملائم لذلك، يعد إدوارد هاريمان، رائد أعمال جيد إذ قام بإعادة تنظيم السكة الحديدية، وجون بيربونت مورغان، الذي طور مصرف جديد لأجل إعادة تنظيم وتمويل الصناعات في بلده، وهناك أمثلة كثيرة من رجال الأعمال الرياديين. (Hisrich, Peters, 2002)

### تطور نظرية ريادة الأعمال ورواد الأعمال:

- العصور الوسطى: كان الشخص المسؤول عن مشروعات إنتاجية على نطاق واسع هو الريادي.
- القرن السابع: كان الشخص الذي يقوم بالمخاطرة وبالنتيجة إما رابح وإما خاسر، من خلال عقد يتم تحديده من قبل الحكومة.
- ١٧٢٥: ريتشارد كانتيلون شخص تحمل المخاطر.
- ١٨٠٣: جيان بابيسفي كان رجل أعمال وقد حصل على ربح وفير من خلال المشروع الذي خاطر وأقامه.
- ١٨٧٦: فرانسيس ووكر، قام بالحصول على أرباح نتيجة قدراته الإدارية.
- ١٩٣٤: جوزيف شومبتر، رجل أعمال ومبدع وقام بمهام كبيرة من أهمها تطوير التكنولوجيا.
- ١٩٦١: ديفيد ماكليلاند، رجل أعمال نشيط أخذ بتبني أسلوب المخاطر المعتدلة.
- ١٩٦٤: بيتر دراكر، رجل أعمال مبدئه الأساسي انتهاز الفرص.
- ١٩٧٥: البرت شايبورو، منظم ويأخذ بزمام المبادرة، وقام بتنظيم بعض الآليات الاجتماعية والاقتصادية كما قبل مخاطر الفشل.



- ١٩٨٠: كارول فيسبر، رجل أعمال ينظر بشكل مختلف عن الآخرين من رجال الأعمال كما له نظرة مختلفة عن تطور نظرية ريادة الأعمال ورواد الأعمال
- ١٩٨٣: جيفورد بينهوت، يعد أكبر منظم في داخل المنظمات.
- ١٩٨٥: روبرت هيسريش، عرف ريادة الأعمال بأنها عملية خلق شيء مختلف في القيمة، وذلك بحاجة إلى وقت وجهد، آخذاً بعين الاعتبار المخاطر المالية والنفسية والاجتماعية (Hisrich, Peters, 2002)

### الاستراتيجية المتبعة لتطوير وخلق الريادية،

البيئة الاستراتيجية تتمثل في الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية، وتعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة في نفس الوقت الذي تسعى فيه المنظمة إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمُحِبطة لعملها، فالتوجهات الاستراتيجية يجب أن توجه إلى الأهداف الاستراتيجية ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها.

والبيئة الاستراتيجية تتضمن مجموعة من الاستراتيجيات العامة ذات الرؤية للمستقبل ونبتكر هذه الاستراتيجيات (فهم، ذكاء، تفاهم) من خلال إدراك ماهية الفلسفة والقيم ومجموعة المقارنات المرجعية للمنظمة لتحقيق أهدافها.

(Ginter, et..al., 1998)

والبيئة الريادية تعمل على تحديد الخطوط العريضة لاستراتيجية المنظمة، وهذا هو السبب الرئيسي لتباين مستويات الاداء بين منظمات الأعمال.

والبيئة الاستراتيجية تستند على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، وإكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية.

(Johnson & Scholes, 1997)

### خصائص الريادي:

كل رائد أعمال ناجح يضيف بعض المميزات ليس فقط لنفسه/ لنفسها ولكن لحيه، لمنطقته ولبلده ككل. فالمميزات الناتجة عن نشاطات رواد الأعمال كالتالي:

- ١- يحسن وضعه المالي الحالي
- ٢- التوظيف الذاتي، يوفر المزيد من فرص العمل التي ترضي وتناسب القوى العاملة.
- ٣- توظيف الآخرين في وظائف غالبا ما تكون أفضل لهم.
- ٤- تطوير المزيد من الصناعات، خاصة في المناطق الريفية والمناطق التي لم تستفد بالتطورات الاقتصادية على سبيل المثال تأثير العولمة.
- ٥- التشجيع على تصنيع المواد المحلية في صورة منتجات نهائية سواء لاستهلاك المحلي أو للتصدير.
- ٦- زيادة الدخل وزيادة النمو الاقتصادي.
- ٧- المنافسة الشريفة تشجع على خلق منتجات بجودة أعلى.
- ٨- المزيد من الخدمات والمنتجات.
- ٩- خلق أسواق جديدة.
- ١٠- التشجيع على استخدام التكنولوجيا الحديثة على مستوى الصناعات الصغيرة لزيادة الإنتاجية.
- ١١- تشجيع على المزيد من الأبحاث والدراسات وتطوير الماكينات والمعدات الحديثة للسوق المحلي.
- ١٢- تطوير مفاهيم صفات ومواقف لريادة الأعمال بين رواد الأعمال الجدد لتحقيق المزيد من التغيرات الملحوظة في تطوير المناطق الريفية.
- ١٣- التحرر والاستقلال من الاعتماد على وظائف الآخرين.
- ١٤- القدرة على تحقيق إنجازات عظيمة.
- ١٥- تقليل قطاع الاقتصاد الغير رسمي.

### التحديات التي تواجه ريادة الأعمال

تعتبر من أبرز التحديات التي تواجه ريادة الأعمال، هي القدرة على البقاء من خلال تحمل العديد من المخاطر والقابلية للتغيير. إذ يشهد قطاع ريادة الأعمال في منطقة الشرق الأوسط ازدهاراً كبيراً، إذ يلاحظ ذلك من خلال الاستثمارات الكبيرة وانتشار الشركات الناشئة والأفكار المبدعة من قبل رواد الأعمال المغامرون.

ويبين (زكريا، ٢٠١٤) أن التحديات التي تواجه ريادة الأعمال ممثلة بما يلي:

- يعد غياب التمويل من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، فبالرغم من النمو الملحوظ في الاستثمارات فما زالت المبالغ التي يتم استثمارها في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم منخفضة نسبياً مقارنة مع الشركات كبيرة الحجم، فرواد الأعمال يواجهوا صعوبات كبيرة في جذب الاستثمار والحصول على التمويل اللازم لمشاريعهم، مما حد من نشاط تلك الشركات والتراجع عن الرؤيا التي تود الوصول إليها، الأمر الذي يعزز مشكلتي الفقر والبطالة في الأردن والدول النامية، وتعاني منطقتنا من الضعف في التخطيط الاستراتيجي بحصر تفكيرهم في البداية، ولا يفكرون كثيراً في بقاء واستمرار المشاريع الريادية.
- يواجه غياب نظام التماسك والتناسق الإيكولوجي المتمثل بـ (العناصر الفيزيائية والبيولوجية المجتمعة في البيئة) لريادة الأعمال العديد من الثغرات، مما يحتم على رواد الأعمال وشركاتهم في مواجهة صعوبات غير متوقعة، فوجود نظام إيكولوجي فعال يمكنهم الاعتماد عليه لدعم مواهبهم، ومواجهة تلك التغيرات مطلب أساسي لبقاء واستمرار هذه الشركات، وتعمل الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة وخصوصاً الأردنية منها ضمن أسواق صغيرة نسبياً، وفي نفس الوقت تتزايد المنافسة بين هذه الشركات، فغياب التعاون بين الشركات الصغيرة والمتوسطة يشكل العديد من التحديات، فمن خلال التعاون، يمكن حل مشكلات التسويق، والوصول إلى أسواق أكبر، وسد

ثغرات النظام الإيكولوجي، بالإضافة إلى تقديم آلية أكثر فعالية للوصول إلى المعلومات المتجددة والمتغيرة فضلاً عن المعلومات التي تربط الموظفين مع بعضهم ومع زبائنهم، وهو العنصر الأهم لريادة الأعمال.

▪ لا تزال الأنظمة التشريعية بعيدة كل البعد عن دعم الأعمال. إذ يستغرق إنشاء شركة في بيروت أو عمّان وقتاً طويلاً في حين يمكن إنشاء شركة في الولايات المتحدة خلال ٢٤ ساعة. ويؤدي التعامل مع التشريعات الروتينية إلى إضاعة طاقة رواد الأعمال ووقتهم، كما يزيد من تردد المستثمرين في إقامة المشاريع الجديدة.

▪ تُعد الاضطرابات السياسية التي تشهدها منطقة الشرق الأوسط من التحديات الكبيرة التي تواجه المستثمرين لدخول سوق ريادة الأعمال، ويواجه رواد الأعمال في الشرق الأوسط تحداً يتمثل بالتدريب، حيث أن التدريب يؤثر على عدة جوانب من إدارة أعمالهم، فيمكن أن تفشل أفكار رائعة في جذب التمويل بسبب عدم قدرتهم على طرح الفكرة بشكل صحيح، أو بسبب عدم كفاءة الإدارة. لذا يعتبر التدريب والرعاية مكوّنان رئيسيان للريادة.

وتضيف الدراسة إلى ما ورد أن معظم التحديات التي تواجه موضوع رواد الأعمال الأردنيين في توسيع وإنشاء أعمالهم، هي المقدرة على توليد الإيرادات، التسويق، الحصول على الاستثمارات، وإيجاد العملاء، وعدم إعطاء الثقة للمشاريع الجديدة.

### مجالات وأبعاد ريادة الأعمال،

الباحثون قاموا بتحديد أبعاداً ريادة الأعمال في مجموعة أبعاد، فقد حدد (زكريا، ٢٠١٤) ثلاثة أبعاد للتوجه الريادي هي (الابتكارية، والمخاطرة، والإستباقية)، وأضاف (Dess et al, 2007) بعددين آخرين للأبعاد الثلاثة هما (الاستقلالية والمنافسة الهجومية) لتصبح خمسة أبعاد أساسية وكما في الشكل الآتي

## أبعاد ريادة الأعمال



- Dess ,G.Gregory & Lumpkin ,G.T. and Taylor ,L. Marilyn: 2007 "Strategic Management ", McGraw-Hall ,Irwin.

وحدد (Kyrgidou & Haghes, 2010) أبعاد الريادة (الرؤيا، المرونة، تقبل المخاطرة، الابتكار، تحديد الفرص، النمو وإدارة الموارد).

يعتبر (Sanchez & Hernandez, 2013) بأن أنماط السلوك الريادي مرتبطة بالأبعاد التالية المخاطرة وتتمثل برغبة المنظمة لتبني مشاريع تحمل نسبة مخاطرة عالية مع توقع عائد مرتفع، السلوك الابتكاري وهو سعي المنظمة لتكون الأولى في تقديم المنتجات والخدمات الجديدة، وتكون شديدة التنافس الهجومي في اقتناص الفرص، والسلوك الاستباقي، ويعني المبادرة في الأفعال ثم انتظار استجابة المنافسين.





# الفصل السابع

إدارة المعرفة

*(Knowledge management)*





## الفصل السابع

### إدارة المعرفة

### *Knowledge management*

#### « تمهيد:

إن المعرفة هي الركيزة الأساسية لبناء ميزة تنافسية في هذا العصر الذي تشوبه رياح التغير والتطور المتسارع على كافة الأصعدة، فالمنظمة تحتاج إلى هذه المعرفة لاتخاذ القرارات وحل المشاكل ولعل أبرز ما يميز هذا العصر هو الكم الهائل من المعلومات والقدرة على الحصول على هذه المعلومات بسهولة وبتكلفة قليلة. إذ أنه لم يعد بالإمكان تحقيق ميزة تنافسية بمجرد الحصول على المعلومات الصحيحة، بل يتطلب الأمر معرفة كيفية الاستفادة من هذه المعلومات ووضعها في الإطار المناسب الذي يساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية.

#### أنواع المعرفة:

تقسم المعرفة إلى كما يبينها (عليان، ٢٠٠٨) على النحو الآتي:

- ١- المعرفة الضمنية: وهي مخزون تراكم الخبرات ووجهات النظر والكفاءات والمهارات وأسرار المهنة والفهم والتعلم الذي تمتلكه المنظمة.
- ٢- المعرفة الظاهرية: وهي المعرفة التي توثق وتخزن في أرشف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل).

#### مفهوم إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة هي اكتساب واستخدام الموارد لإنشاء بيئة تكون المعلومات فيها سهلة المنال للأفراد بحيث يستطيعون اكتساب وتقاسم واستخدام المعلومات لتطوير المعرفة الخاصة لمؤسستهم واستخدامها. (العلي، ٢٠٠٩)



### أهمية إدارة المعرفة:

تتمثل أهمية إدارة المعرفة فيما يأتي (نجم، ٢٠٠٤):

- ١- إن طبيعة العمليات التي تقوم بها المنظمة وطبيعة القرارات التي تتخذها تصبح أكثر تعقيداً مع مرور الوقت نتيجة لزيادة التعقيد في بيئة الأعمال، لذا تحتاج هذه العمليات والقرارات إلى معرفة ذات طبيعة متعددة من مصادر مختلفة لا يمكن أن يمتلكها شخص واحد، هذه المعرفة تكون موجودة بشكل ظاهر في سجلات وقواعد البيانات وفي عقول وأيدي العاملين.
- ٢- إن النظر إلى المعرفة كأصل من أصول المنظمة يستلزم العمل على إدارة هذا الأصل كغيره من الأصول التي تمتلكها المنظمة. لذا لا بد من وجود قسم أو وحدة إدارية وظيفتها الأساسية إدارة المعرفة والعمل على توفير المعرفة بشكل يسهل عملية تبادلها بطريقة رسمية ويزيد من قيمتها من خلال إعادة استخدامها.
- ٣- تقلل إدارة المعرفة من فقدان الأصول المعرفية نتيجة تسرب بعض العاملين وتركهم للعمل. فعندما تعمل المنظمة على تجميع المعرفة الضمنية أو نقل هذه المعرفة إلى الآخرين فإنها تقلل من احتمالية ضياع هذه المعرفة بمجرد ذهاب الفرد.
- ٤- تقلل إدارة المعرفة من التكاليف من خلال تجنب تكرار حدوث الأخطاء.
- ٥- زيادة الانتاجية من خلال جعل المعرفة متوفرة بشكل سريع وسهل.
- ٦- زيادة رضا الموظف من خلال مساعدته على تطوير نفسه.
- ٧- زيادة قدرة المنظمة على التعلم والإبداع.
- ٨- تدعم إدارة المعرفة الميزة التنافسية.

### عمليات إدارة المعرفة:

تشمل عمليات إدارة المعرفة تلك العمليات التي تساعد في اكتشاف المعرفة والإمساك بها، والاشتراك فيها وتطبيقها، ولكل عملية من هذه العمليات الرئيسية عملياتها الفرعية، والتي سيتم توضيحها كما يلي:

- ١- إبداع المعرفة: تشير هذه المرحلة إلى قدرة المنظمة على تطوير أفكار جديدة مبدعة ومفيدة وحتى ترقى هذه الأفكار إلى مستوى الإبداع لا بد أن تكون قادرة على حل مشاكل حالية بشكل أكثر كفاءة وبارعة أو تؤدي إلى ابتكارات جديدة في السوق. تحتاج هذه المرحلة إلى مقومات تتمثل بالتحفيز والطموح والتجربة والحظ. وتبرز في هذه المرحلة أهمية قاعدة المعرفة التي تمتلكها المنظمة والتي تمكنها من تفسير ومعالجة المعلومات المستنبطة من البيئة الداخلية والخارجية بطريقة مبدعة وتحويلها إلى أفكار جديدة تترجم إلى سلع وخدمات وأساليب عمل.
- ٢- تدقيق المعرفة: إن قيام المنظمة بعملية إبداع المعرفة يتطلب التدقيق المستمر لقواعد المعرفة في هذه المنظمة، تتضمن مرحلة التدقيق عمليات تقييم، ومراجعة، وفحص قاعدة المعرفة للتأكد من حداثةها وملاءمتها للوضع الراهن الذي تعيشه المنظمة انطلاقاً من حقيقة مفادها أنه نتيجة للتغير في ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتطور العلمي والتكنولوجي فإن جزءاً من المعرفة سيتحول إلى معلومات وبيانات وجزء سيتم حذفه من هذه القاعدة.
- ٣- تخزين وعرض المعرفة: تشير هذه المرحلة إلى طرق تخزين وعرض المعرفة للأفراد العاملين في المنظمة، قد تستخدم المنظمة طرق مختلفة لتنظيم المعرفة منها: قاعدة المعرفة وقواعد البيانات وقواعد الحالات والوثائق الرقمية.
- ٤- نشر المعرفة: تتضمن هذه المرحلة نشر وتبادل المعرفة بين أعضاء المنظمة.
- ٥- تطبيق المعرفة: تشير هذه المرحلة إلى جعل المعرفة مطبقة وربطها بالواقع العملي من خلال الاستفادة منها في حل المشاكل واغتنام الفرص واتخاذ القرارات وترجمتها إلى سلع وخدمات وعمليات تؤثر هذه المرحلة بشكل مباشر على قدرة المنظمة على المحافظة على ميزتها التنافسية في بيئة تتطلب الإبداع والتجديد.

### المتغيرات العالمية التي ساعدت على ظهور منظمة المعرفة:

تختلف المنظمات المعرفية عن المنظمات العادية التقليدية اختلافاً جوهرياً وقد ظهر هذا الاختلاف بعدما بدأت موجة تحرير التجارة العالمية وانتشرت ظاهرة التخصصية وحدثت اندماجات وتكتلات بين الشركات العملاقة والصغيرة على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي بسبب بعض المتغيرات العالمية وهي (القطار، ٢٠٠٣):

#### أ- توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة.

إن توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة والمتطورة للمنظمات خلق فرص عمل غير عادية بالإضافة إلى تمكنها من الاتصال بإدارتها سواء كانوا في نفس المكان أو في مكان آخر بسرعة عالية وفي الوقت الملائم وبأقل تكلفة.

#### ب- طبيعة السوق العالمي:

ومع توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة. فقط أصبحت الشركات متعددة الجنسية يمكنها أن تشتري وتبيع وتستثمر في كل مكان، وخاصة وإن إن تمكنت من عرض سلعها ومنتجاتها على الشبكة العنكبوتية (الانترنت)، كما أصبح بإمكانها أن تستقبل طلبات الشراء وتحصل على النقود وترسل البضائع للعميل فمثلاً يمكن للمنظمة المعرفية التي تعمل في مجال الكمبيوتر أن تبيع آلاف الأجهزة وهي لا تمتلك في مخازنها أي جهاز بل أنها تستطيع توفيرها للعميل بسرعة عالية وعند الحاجة.

#### ج- تغير وجه المنافسة بين المنظمات:

إن التغيرات العالمية فرضت على الشركات أن تنافس غيرها بقوة أو تتحد معها في تكتلات عالمية من أجل زيادة قدرتها على الحصول على سوق أكبر.

#### د- تغير نمط التوظيف للأفراد في المنظمة المعرفية:

ففي المنظمات التقليدية كان شعار المنظمة الكبيرة هي الأفضل أما في المنظمة المعرفية فقد أصبح الشعار المنظمة الصغيرة هي الأفضل حيث ساعدت الاتجاهات

الحديثة والمتغيرات البيئية الجديدة على إعادة هندسة العمليات للمنظمات وتصغير المنظمات وإعادة هيكلة المنظمة بالإضافة إلى سعيها للحصول على الفرد المبدع المبتكر القادر على خلق كل ما هو جديد.

#### هـ- ارتفاع قيمة المعرفة كمتغير هام في الإنتاج:

في السابق كانت المنظمات التقليدية تعتمد في نجاحها على الأرض والعمل والتنظيم ورأس المال، إلا أنه وفي ضوء التطورات الحديثة والمتغيرات العالمية السريعة أصبحت المنظمات تعتمد على المعرفة والمعلومات والمهارات المرتبطة بها كأساس للنجاح والتقدم والاستمرارية، والمرتبطة بالمعرفة ليس فقط عند بعض الأفراد المبدعين في المنظمة بل هي معرفة المنظمة المخزنة في نظام أو قاعدة معلومات تكون متاحة للجميع.

#### « خصائص المنظمات التي تتبنى مبادئ إدارة المعرفة:

للمنظمة المعرفية مجموعة من الخصائص والعوامل التي أسهمت في إيجادها وتطورها وهي كما يلي (العطار، ٢٠٠٣):

١- القادة في المنظمة المعرفية على جميع المستويات يحبون التغيير: منهم قيادات لهم رؤية ويؤمنون برسالة المنظمة ويسعون إلى إقناع أفراد المنظمة وعملائهم بهذه الرؤيا، ويجعلون من رسالتها هدفاً يسعون فيه لإحداث التغيير، فالقائد في المنظمة المعرفية ليس مجرد مدير يسعى للحفاظ على الأحوال القائمة عليها المنظمة بل هو قائد للتغيير أو قائد تحويلي.

٢- أن تكون للمنظمة رؤية واحدة ورسالة مشتركة: تحتل الرؤية والرسالة في المنظمة المعرفية أولوية خاصة، فهي القاعدة الأساسية الصلبة التي يستند عليها القيادات والأفراد في المنظمة، فبدون الحلم الذي يعتبر بمثابة القوة التحفيزية الكبرى للجميع فإن التجديد الشامل يفقد أهم مقوماته.

٣- أن تكون استراتيجية المنظمة استراتيجية هجومية محورها التميز التنافسي ورضا العملاء التام.

٤- أن تكون قيم وقناعات القيادات والأفراد في المنظمة قائمة على الإنجاز (حضارة الإنجاز) أو (ثقافة المنظمة).

٥- لا بد للمنظمة المعرفية من تكيف حضارتها وثقافتها وذلك بأن توجه مجموعة القيم والقناعات المشتركة للسلوك بطريقة سهلة ومرنة يمكن لرؤيا المنظمة ورسالتها أن تتبناها. حيث أثبت التجارب أن الإستراتيجيات والرؤيا والأحلام تتكسر على حجر ثبات القيم والقناعات المشتركة في المنظمة لذا فإنه لا بد من تكيف حضارة المنظمة لرؤية المنظمة ورسالتها.

٦- توفر نظم تشغيل سريعة ومنضبطة من خلال إعادة الهندسة الداخلية للأنظمة.

٧- أن يكون الهيكل التنظيمي مدمج مرن وصلاحيات قرب التنفيذ.

٨- موارد بشرية ماهرة ومحفزة للإنجاز تعمل بشكل دؤوب داخل المنظمة المعرفية، فالتحدي الحقيقي للمنظمة المعرفية يكمن في كيفية توفير مهارة الموارد البشرية وذلك بالانتقاء والتدريب والتطوير والتحفيز.

وأضاف السبيعي عدد من الخصائص التي تؤهل المنظمة لتصبح منظمة معرفة وهي:

- أ. أن تكون المنظمة متعلمة قبل أن تكون معرفية.
- ب. أن تعتمد المنظمة على الأفكار وذلك عن طريق صندوق الاقتراحات.
- ج. الديمقراطية عوضاً عن البيروقراطية وذلك بنقل الانتقادات من العملاء والموظفين والترحيب بها والتركيز على حلها وتجنبها.
- د. أن يتم تحديد مصادر المعرفة والاهتمام بتحصيلها.

فعلى المنظمة أن تجدد مصادر المعرفة بشكل دقيق وجدي وتبدأ بتحصيلها ووضعها في أوعية مناسبة لحفظها وتسهيل عملية نشرها.

## « المعوقات التي تمنع المنظمة أن تصبح منظمة معرفية:

هناك معوقات تتعلق بالقيادة وبالأفراد، أما تلك المتعلقة بالمنظمة، فتشمل (عليان،

(٢٠٠٨):

- ١- العزلة، وذلك بأن تكون اتجاهات قيادات المنظمة منعزلة عن البيئة الخارجية المحيطة بها، بالإضافة إلى عمل البيئة الداخلية للمنظمة وذلك بعزل الأقسام عن بعضها وتشجيعها على عدم التشارك فيما بينهم.
- ٢- عدم توفر الكادر البشري المؤهل للقيام بمهام إدارة منظمة المعرفة.
- ٣- عدم توفر البنية التحتية اللازمة لبناء منظمة معرفة.
- ٤- الفجوة بين الإمكانيات والطموحات.
- ٥- عدم تحديد التعاريف العملية والإجرائية للمصطلحات.
- ٦- عدم محاولة إنتاج المعرفة أو تطويرها بل شرائها من الجهات المختصة.
- ٧- تعامل المنظمة مع المعرفة وكأنها مطلوبة لذاتها وأن الحصول عليها يكون لأغراض دعائية أو إعلامية.
- ٨- عدم توظيف المعرفة لإشاعة الفهم المشترك حول القضايا والظواهر ذات العلاقة بموضوعاتها.
- ٩- التوهم بأن الحواسيب هي ما يحفظ المعرفة وليس العقول البشرية.
- ١٠- القصور والعجز في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو اختبارها أو تطويرها. والاكتفاء باستلامها دون التأكد من ملائمتها.

## معوقات تتعلق بالقيادة والأفراد داخل المنظمة (عليان، ٢٠٠٨):

- ١- احتكار المعلومات والمعرفة من قبل الإدارة العليا التقليدية.
- ٢- عدم توفر الكادر البشري والمؤهل للقيام بالمهام والمسؤوليات داخل المنظمة.
- ٣- مقاومة الأفراد لعملية التغيير داخل المنظمة.

- ٤ - الخوف من إعطاء الآخرين المعرفة التي يمتلكها أصحابها خوفاً على مناصبهم ومراكزهم.
- ٥ - مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا قوتهم وسلطتهم بفقدانهم مصدر القوة التي يتمتعون بها.
- ٦ - المخاوف أن تكون المنظمة تدعم الفردية والتنافسية بين أفرادها.
- ٧ - الخوف من احتمالية أن يتم نقل المعرفة (الخطأ) وبالتالي تعريض المنظمة والآخرين للضرر.
- ٨ - الشعور بانتفاء الذات والمصلحة الشخصية.

#### الفرق في بيئة العمل بين المنظمة التقليدية والمنظمة المعرفية

لقد حصلت جملة كبيرة من التغيرات الحاسمة في بيئة المنظمة الإداري وقد نشأت جل هذه التغيرات نتيجة حتمية كما أفرزته تقنيات المعلومات الحديثة والمتطورة والتي عصففت بمقومات بيئة المنظمة التقليدية لكي تكون صالحة لسيادة منظمة المعرفة (الرزو، ٢٠٠٦).

فقد تحولت البيئة الفيزيائية إلى بيئة معرفية تتسم بمرونة عالية بالإضافة إلى أن العمل أصبح هو العنصر الحاكم للمعايير التي تتبناها المنظمة الجديدة في تعاملها مع الآخرين، والجدول التالي يوضح الفرق بين بيئة العمل داخل المنظمة التقليدية والمنظمة المعرفية

بيئة العمل التقليدية	بيئة العمل المعرفية
ثابتة	مرنة
عالمية	تتعلم وتبحث عن المعرفة
تقنية بيئة	تقنية غير منظورة
حاضرة	افتراضية ورقمية ومتعلمة
الفاعلية بالعمل	الأداء الأفضل بالعمل

العنصر البشري يدعم التقنية	التقنية تدعم وتساعد العنصر البشر المبدع
حسابية	اتصالية
متمركزة	شاملة/ كلية
اختلاط معلوماتي	معرفة متمركزة
تحكمها معايير ثابتة	معاييرها منفتحة
حلول معزولة	إجراءات شاملة
قيادة أزمات	قيادة استراتيجيات

### مصادر المعرفة في المنظمات المعرفية:

- يرى (السبيعي، ٢٠٠٨) بأن مصادر المعرفة في المنظمات المعرفية تتمثل في الآتي:
- ١- المعرفة المحصلة من المنتج أو الخدمة: وذلك عن طريق الملاحظات الصادرة عن سلوك العميل تجاه منتجهم وميولهم إلى منتجات المنافسين.
  - ٢- المعرفة المحصلة من العملاء: ويتم ذلك عن طريق التغذية الراجعة ويكون ذلك عن طريق الاستبيانات أو عن طريق الهاتف المجاني.
  - ٣- معرفة الأفراد (الموظفين): فالموظف هو رأس المال المعرفي في الشركة.
  - ٤- المعرفة المحصلة من الخبرات والتجارب السابقة وذلك عن طريق توثيق أي عملية قامت بها المنظمة من حيث حل المشاكل التي واجهتهم وكيف قاموا بحلها ولكي يصبح التعلم من الأخطاء السابقة هو الهدف الأسمى بدلاً من الوقوع في الخطأ مرة أخرى.

### أثر إدارة المعرفة على المنظمة:

إن لإدارة المعرفة دور حيويًا في بناء المنظمات حيث أنها تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي في الأبعاد المختلفة، كالأفراد والعمليات والمنتجات بالإضافة للأداء المنظمي في الأبعاد المختلفة وذلك بطريقتين أساسيتين هما (العلي، ٢٠٠٩):



١- تستطيع إدارة المعرفة المساعدة في توليد وتطوير المعرفة ذاتها التي تعمل على تحسين أداء المنظمة.

٢- تؤثر إدارة المعرفة مباشرة بكل من الأفراد والمنتجات والعمليات والأداء المنظمي ويمثل الشكل التالي أثر إدارة المعرفة على المنظمة.

#### أثر إدارة المعرفة على العاملين؛

تؤثر إدارة المعرفة العاملين بعدة طرق وهي (العلي، ٢٠٠٩):

١- تستطيع إدارة المعرفة تفصيل عملية التعلم لدى العاملين من خلال بعضهم البعض كذلك من خلال المصادر الخارجية للمنظمة.

٢- تساعد إدارة المعرفة على جعل العاملين أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العاملين وهذا يؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور في غاية الأهمية ألا وهي:

أ - توسع الخبرات لدى العاملين.

ب- دعم وزيادة رضا الزبائن من منتجات الأنظمة.

ج - زيادة الربح والعوائد على المنظمة.

٣- تعمل إدارة المعرفة على جعل المعرفة متاحة للجميع داخل المنظمة.

٤- جعل المعرفة اجتماعية ومشتركة وذلك من خلال الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية.

٥ - تؤثر إدارة المعرفة على العاملين بأن يستخدموا المعلومات والمعرفة التي يحصلون عليها لحل المشكلات التي تواجه المنظمة من خلال عملها اليومي.

٦- تساعد العاملين على الحذر من التغيرات الكبيرة التي من الممكن حدوثها مستقبلاً، لذا فإنهم لن يتفاجأوا من حدوث التغيرات فالحذر هو من سمات المنظمة المعرفية.

٧- تحقق إدارة المعرفة الموائمة بين الأفراد العاملين داخل المنظمة.

٨ - تدعم القيمة السوقية للعاملين في المنظمة المعرفية أكثر منها في المنظمات التقليدية.

٩ - تجعل العاملين قادرين على أداء أعمالهم بفاعلية أكثر مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دائماً للأداء الأفضل.

١٠ - زيادة الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة.

#### أثر إدارة المعرفة على العمليات:

يرى (العلي، ٢٠٠٩) بأن إدارة المعرفة تسهم بشكل أساسي إدارة المعرفة على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والإنتاج والهندسة بالإضافة للعلاقات العامة وخدمات العملاء.

ويكون ذلك من خلال ثلاثة أبعاد:

١ - بُعد فاعليته على العمليات: حيث تساعد المنظمة على جعلها أكثر فاعلية في عالم الأعمال من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملائمة لأعمالها وخاصة وأنها تساعد العاملين على اختبار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية وفي تحسين منتجاتها وخدماتها.

٢ - أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات ويكون ذلك بتحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح بالإضافة لتجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم.

٣ - أثر إدارة المعرفة على الابتكار في العمليات ويمكن ملاحظة ذلك من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل بالإضافة لتطوير عمليات الابتكار داخل المنظمة.

### أثر إدارة المعرفة على المنتج:

يمكن ملاحظة أثر إدارة المعرفة على منتج المنظمة في محورين أساسيين يبينها (العلي، ٢٠٠٩) على النحو الآتي:

#### المحور الأول: المنتجات ذات القيمة المضافة:

تساعد إدارة المعرفة المنظمات على تحسين المنتجات القائمة لديها في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة بالإضافة إلى تقديم منتجات جديدة والابتكار.

المحور الثاني: المنتجات المستندة على المعرفة حيث يتم تطوير هذه المنتجات من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات.

### أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي:

حين تظهر هذه الآثار في اتجاهين وهما:

١ - الآثار المباشرة على الأداء التنظيمي: ويظهر جلياً عن استخدام المعرفة في تطوير وابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي زيادة العوائد والأرباح وخاصة عندما تتواءم استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية الأعمال المنظمة.

٢ - الآثار غير المباشرة على الأداء التنظيمي وتنتج عادة من الفعاليات غير المباشرة المرتبطة إلى رؤية المنظمة واستراتيجيتها مع العوائد والكلف.





# الفصل الثامن

الحكومة الإلكترونية

(E- Government)





## الفصل الثامن

### الحكومة الإلكترونية

#### *E- Government*

« تمهيد،

جاءت مبادرة الحكومة الإلكترونية نتيجة واضحة لما شهده العالم من ثورة معلوماتية وتكنولوجية، وجاء مفهوم الحكومة الإلكترونية كتحول بارز لمفهوم الحكومة التقليدية، حيث أصبح هنالك توجه نحو تبني مفاهيم إدارية حديثة في أعمال وخدمات الحكومة.

ومع التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانتشار خدمات الإنترنت والإنترنت والإكسترانت، وغيرها من الروابط التكنولوجية الحديثة، أصبح هنالك إعادة نظر بدور الحكومة والخدمات المقدمة للمواطنين مما أدى إلى التوجه نحو الاستفادة من التطورات التكنولوجية والمعلوماتية في تقديم الخدمات الحكومية وتيسير أعمال المنظمات الحكومية مع غيرها من الجهات الأخرى.

ولقد تعددت التعريفات التي أدرجها الباحثون والدارسون لمفهوم الحكومة الإلكترونية، ونذكر منها ما يلي:

١- الحكومة الإلكترونية عبارة عن "أتمتة التعامل ما بين الدوائر الحكومية بعضها ببعض من جهة والدوائر الحكومية وقطاع الأعمال والمواطنين من جهة أخرى". (العزام، ٢٠٠١).

٢- الحكومة الإلكترونية هي "تمكن الأجهزة الحكومية من تقديم أعمالها وخدماتها على مدار الساعة من خلال الوسائل الإلكترونية المختلفة (إنترنت - هاتف آلي - رسائل قصيرة SMS وغير ذلك)، بالاعتماد على مخرجات الاتصالات وتقنية المعلومات، وتسهيل الوصول للمعلومات وتبادلها ومشاركتها من أي مكان وفي أي وقت، بدقة وشفافية ومساواة". (الشيخ، ٢٠٠٧).

- ٣- يشير مفهوم الحكومة الإلكترونية إلى "مدى إستفادة مؤسسات القطاع العام من نتائج الثورة التكنولوجية، وذلك لاستخدامها في أداء وظائفها وخصوصاً استخدامها لشبكة الإنترنت". (الحنيطي، ٢٠٠٥: ١٦٧).
- ٤- الحكومة الإلكترونية: "هي الانتقال من تقديم الخدمات العامة والمعاملات من شكلها الروتيني إلى الشكل الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت أو خلافاً من أنواع الشبكات". (الغرابي، ٢٠٠٦).
- ٥- الحكومة الإلكترونية (E-Government): هي "استخدام نتاج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات أداء الأجهزة الحكومية ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها، وأن الحكومة الإلكترونية هي فلسفة متكاملة ونظرية جديدة في الإدارة العامة تعني تحولاً جذرياً في هويتها وسلوكها العام". (العوامل، ٢٠٠٢).
- ٦- يمكن تعريف الحكومة الإلكترونية بأنها "التحول نحو المنظمات الحكومية الافتراضية من خلال تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إنسجماً ومتطلبات العصر، بهدف تحسين الخدمات الحكومية والإصلاح الحكومي وتعزيز الشفافية والمساءلة في التعامل مع المواطن والعاملين والأعمال والحكومة، الاقتصاد بشكل عام". (أبو زيد، ٢٠٠٦).
- ٧- الحكومة الإلكترونية هي عبارة عن: "تكوين هيكلية من الأجهزة والمعدات الإلكترونية التكنولوجية من الاتصالات والبرمجيات بهدف تقديم أفضل الخدمات وتبسيط الإجراءات وإتخاذ القرارات وإنجاز المعاملات، وبعد تشفيرها وتحويلها إلى صور إلكترونية متكاملة وتبادل هذه المعلومات بين الإدارات الحكومية أو الإدارة الحكومية والمواطنين وفي إطار واضح من الشفافية والتشريعات القانونية، من أجل تحسين مستوى الأداء وبأقل تكلفة وجهد ممكن" (إبراهيم، ٢٠٠٤).

٨- الحكومة الإلكترونية هي: " القدرة على تقديم الخدمات الحكومية والحصول

عليها بوسائل غير تقليدية، أي وسائل إلكترونية على أساس المساواة والعدل.

ومما سبق من تعريفات للحكومة الإلكترونية يتضح أنها مختلفة في السياق والشكل، متفقة في الجوهر والمعنى من حيث إرتباطها بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والثورة التكنولوجية المعاصرة بشكل عام.

ويمكن تعريف الحكومة الإلكترونية بأنها تتمثل في " إدخال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات على أعمال وخدمات الأجهزة الحكومية بهدف تحسين مستوى أدائها وتقديم الخدمة بأفضل صورة، بعيداً عن الإجراءات الروتينية أو التقليدية، وفي إطار متكامل من التشريعات والقوانين".

### « أهمية ودواعي التحول نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية،

هنالك العديد من العوامل والمبررات التي عملت على الحاجة للتحول نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية، واستجابةً للثورة التكنولوجية والمعلوماتية ورغبةً في تسخيرها لخدمة المواطن والإرتقاء بالعمل الحكومي من صورته التقليدية الروتينية.

ويمكن تلخيص أبرز مبررات ودواعي التحول نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية في ما يلي:

١- قدرة الحكومة الإلكترونية على تخفيض الإنفاق الحكومي والتكاليف المباشرة، حيث يمكن خفض تكلفة الخدمات الحكومية بصورة فعالة، وخاصة تكلفة العاملين والبريد والطباعة إلى غيرها من نفقات تمثل حجماً هائلاً في الإنفاق الحكومي. (الهوش، ٢٠٠٣).

٢- الاستجابة للتغيرات البيئية المتسارعة خصوصاً مع ازدياد التوجه نحو تطبيق مفاهيم الحكومة الإلكترونية في معظم دول العالم. (الحنيطي، ٢٠٠٥).

٣- التعقيدات المتزايدة التي تواجه المتعاملين مع القطاع الحكومي الخدمي، والحد من أثار البيروقراطية والروتين والبطء في تقديم الخدمة. (الحنيطي، ٢٠٠٥).



٤- خفض دورة الوقت المرتبطة بإنتاج وتوصيل الخدمات وذلك لطبيعتها الفورية. (الهوش، ٢٠٠٣).

٥- تحقيق التنسيق بين مختلف المنظمات الحكومية وإجراء تبادل المعلومات بين الجهات الحكومية المختلفة وفي إطار من الأمان والسرية النسبية، مما يساعد على سرعة الإجراءات وغياب الروتين". (الهوش، ٢٠٠٣).

### « أهداف الحكومة الإلكترونية:

يسهم تطبيق الحكومة الإلكترونية في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعمل على الارتقاء بالعمل الحكومي من صورته التقليدية إلى صورته الحديثة المتمثلة في الحكومة الإلكترونية، ويمكن تلخيص أهم أهداف الحكومة الإلكترونية بالنقاط الآتية:

١- رفع مستوى الكفاءة الإدارية وذلك من خلال زيادة الكفاءة في تنفيذ الأعمال الحكومية، والكفاءة نظرياً يمكن أن تتحقق من خلال زيادة إنتاجية العاملين والحد من نسبة العمالة، وهذا يتطلب أتمتة الإجراءات الإدارية وتبسيط العمليات على مستوى من المنافسة والشفافية.

٢- الدقة والسرعة في إنجاز المعاملات والخدمات الحكومية، وصولاً إلى راحة المواطن ورضائه، وتسهيل طريقة حصوله على الخدمات الحكومية (الحمادي، ٢٠٠٤).

٣- رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية للأداء الحكومي، والشفافية في التعامل، والسرعة في إنجاز المعاملات والخدمات والمساواة. (الشيخ، ٢٠٠٧).

٤- تغيير الصورة التقليدية للمؤسسات الحكومية المتمثلة بالروتين وصعوبة الإجراءات وعدم وضوحها. (العوامل، ٢٠٠٠).

٥- تعزيز دور المواطنين في المشاركة في عملية الرقابة والمساءلة واتخاذ القرار. (العوامل، ٢٠٠٠)

ومن خلال ما تمّ ذكره آنفاً من أهداف للحكومة الإلكترونية، يتبين أن الأهداف العامة للحكومة الإلكترونية يمكن ان تندرج تحت ثلاثة مستويات رئيسية وهي:

(أ) الأهداف المتعلقة بالكفاءة الإدارية: من حيث زيادة الكفاءة في تنفيذ الأعمال والخدمات الحكومية المختلفة، وتحسين مستوى أداء المنظمات الحكومية من خلال استخدام تطبيقات الحكومة الإلكترونية وصولاً إلى إنجاز المعاملات والخدمات بأسرع وقت وبأقل جهد ممكن.

(ب) الأهداف المتعلقة بالمتعاملين مع الأجهزة الحكومية: حيث من الممكن ان تقدم الحكومة الإلكترونية خدماتها للمواطن وقطاع الأعمال والأجهزة الحكومية نفسها، وصولاً إلى خدمة العاملين في الأجهزة الحكومية.

(ج) الأهداف المتعلقة بالنمو الاقتصادي والتكنولوجي: حيث أن استخدام تطبيقات الحكومة الإلكترونية، وتفعيلها في المنظمات الحكومية يعمل على الارتقاء بمستواها الاقتصادي والخدماتي، ومواكبة التطورات التكنولوجية المعاصرة واللاحق بالدول المتقدمة في هذا المجال.

#### « عناصر وأقسام الحكومة الإلكترونية،

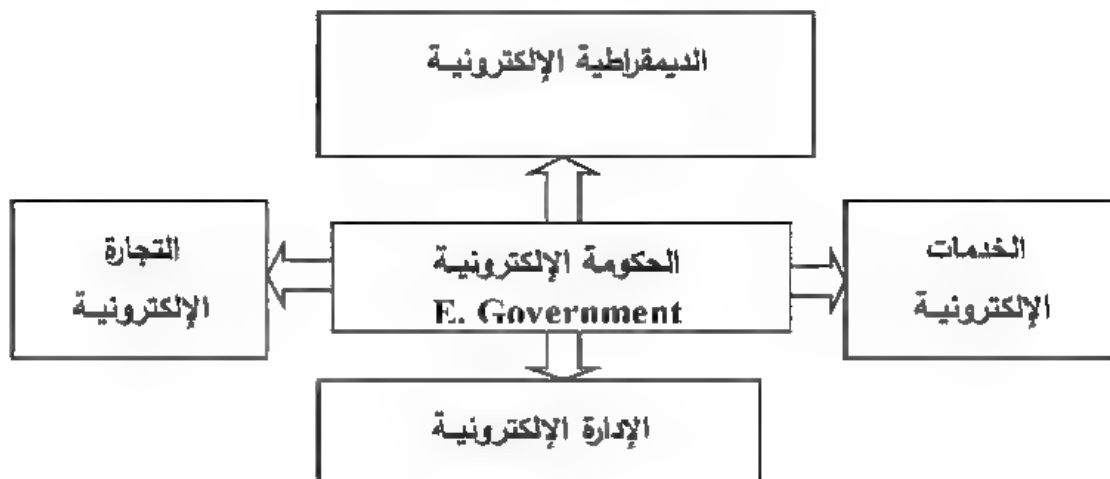
تتكون الحكومة الإلكترونية من خمسة عناصر رئيسية وتتخلص في الآتي (الشوا، ٢٠٠٤):

- ١- نظم البيانات.
- ٢- وسائل حفظ وتخزين واسترجاع المعلومات والبيانات (الحاسبات الآلية).
- ٣- الشبكات ووسائل الاتصالات الداخلية (Intranet) والخارجية (Internet).
- ٤- الأنظمة القانونية التشريعية.
- ٥- العنصر البشري: مقدم ومستقبل الخدمة.

أما أقسام الحكومة الإلكترونية فهي تأتي بناءً على تقسيم الخدمات الحكومية المقدمة وعلى النحو التالي: (بدران، ٢٠٠٤)

- ١ الإدارة الإلكترونية (*E Management*): والتي تشكل العمليات الداخلية للحكومة من حيث تطبيق الحكومة الإلكترونية على أساليب العمل والإنتاج الداخلية والإنسيابية في المعلومات والعمل مع الوحدات الإدارية داخل الأجهزة الحكومية.
- ٢- الخدمات الإلكترونية (*E-Services*): وتشمل جميع الخدمات العامة الحكومية الإلكترونية التي تقدمها الأجهزة الحكومية لجمهورها.
- ٣- التجارة الحكومية الإلكترونية (*E- Government Commercial*): وتختص بالأعمال المالية للأجهزة الحكومية مثل المزادات الحكومية والمشتريات واستيفاء الرسوم وجباية الضرائب، وجميع المعاملات المالية التي تكون الحكومة فيها طرفاً دائماً أو مديناً.
- ٤- الديمقراطية الإلكترونية (*E-Democracy*): وهي ترتبط بالنشاطات التي تساهم في زيادة مشاركة المواطن عبر الندوات المفتوحة والتغذية الراجعة لإستطلاعات الرأي العام والحملات الانتخابية والمسوحات العامة والمنتديات المجتمعية.

#### أقسام الحكومة الإلكترونية



## « أبعاد الحكومة الإلكترونية ومراحلها:

تستهدف الحكومة الإلكترونية عدة جوانب ومجالات رئيسية ولا تقتصر في تطبيقاتها على جانب دون الآخر وتعكس هذه الجوانب أو الأبعاد مدى أهمية تطبيق الحكومة الإلكترونية.

وتتمثل هذه الأبعاد بما يلي:

(ابو المغايش، ٢٠٠٤)

١- الخدمات من الحكومة - الحكومة (*Government to Government*) ويرمز لها (*G2G*): أي نقل وانسيابية المعلومات والبيانات بين الدوائر الحكومية المختلفة، وهذا يتطلب ربط كافة الدوائر الحكومية في الدولة مع بعضها البعض بشبكة مشتركة.

٢- الخدمات من الحكومة - المواطنين (*Government to Citizen*) ويرمز لها (*G2C*): وتتمثل في تقديم الخدمات والمعاملات من قبل الحكومة للمواطنين عن بعد، أي دون الحاجة إلى الحضور الشخصي.

٣- الخدمات من الحكومة - قطاع الأعمال (*Government to Business*) ويرمز لها (*G2B*): وتتمثل في تقديم الخدمات والمعاملات والمعلومات التي يحتاجها القطاع الخاص إلكترونياً من قبل الأجهزة الحكومية المختلفة.

٤- الخدمات من الحكومة - الموظفين (*Government to Employee*) ويرمز لها (*G2E*): وتتمثل في تقديم المعلومات والبيانات والخدمات إلكترونياً للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية، مما يعمل على زيادة كفاءة الموظف والفاعلية في العمل وخلق روح المشاركة الإبداع لدى الموظف.

## « متطلبات نجاح الحكومة الإلكترونية:

الحكومة الإلكترونية ليست مجرد تكنولوجيا ولكنها أيضاً فلسفة وهذا يتطلب التحول تكنولوجياً وبشرياً وتشريعياً. (القريوتي، ٢٠٠٦)

ويمكن تلخيص المتطلبات اللازمة لإنجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية تحت أربعة متطلبات رئيسية وهي كالتالي:

### أولاً: المتطلبات المادية (التكنولوجية والتقنية) وتشمل:

- ١- توفير التكنولوجيا الملائمة ومواكبة مستجداتها: أي توفير المعدات والأجهزة والبرامج وأساليب ومصادر المعرفة الملائمة في كافة أجهزة الحكومة وإتاحتها للاستخدام الفردي والمؤسسي على أوسع نطاق ممكن. (العوامل، ٢٠٠٠).
- ٢- بناء نظام معلومات متطور وتحديثه وفقاً للمتغيرات. (العوامل، ٢٠٠١).
- ٣- توفير البنية التحتية والتقنية المتكاملة كأجهزة الحاسب الآلي والشبكات والمواقع الإلكترونية. (الشيخي، ٢٠٠٧).

### ثانياً: المتطلبات الإدارية والبشرية:

- ١- توفير الدعم الإداري المساند لتطبيق الحكومة الإلكترونية. (أبو زيد، ٢٠٠٧).
- ٢- تطوير نظم التعليم والتدريب بما يتلاءم والتحول الجديد، حيث تتطلب الحكومة الإلكترونية تغيرات جذرية في نوعية العناصر الملائمة لها. (العوامل، ٢٠٠٠).
- ٣- توفير العناصر البشرية المؤهلة ومواصلة تدريبها باستمرار: أي الاهتمام بتخطيط وتوظيف العناصر المؤهلة. (العوامل، ٢٠٠٠).

### ثالثاً: المتطلبات التشريعية والقانونية:

- ١- وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقاً للمستجدات: أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الحكومة الإلكترونية..
- ٢- تحديث القوانين والتشريعات، بما يتلائم وطبيعة أعمال الحكومة الإلكترونية..
- ٣- المحافظة على أمن وخصوصية المعلومات والسرية في التعامل.

## « الآثار المترتبة على التحول نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية؛

إن تطبيق الحكومة الإلكترونية يعمل على إحداث العديد من الآثار والأبعاد المترتبة جراء التحول من الحكومة التقليدية الروتينية إلى الحكومة الإلكترونية. وتتفاوت نسبة هذه الآثار والتي ليست بمجملها آثاراً إيجابية بل هنالك آثار وأبعاد سلبية تندرج تحت تطبيق الحكومة الإلكترونية ومن هذه الآثار ما يلي:

### أولاً، الآثار الإدارية والتنظيمية؛

وتشمل هذه الآثار تغيرات جذرية في مفاهيم الإدارة ونظرياتها أي البعد الأكاديمي، كما تشمل تغيرات كبيرة في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والبشرية والإجرائية التشريعية، أي البعد العملي للإدارة. وهذا يتطلب جهوداً أكاديمية حثيثة في كافة مجالات البحث والدراسات النظرية والتطبيقية والمسحية وإقامة الندوات والمؤتمرات التي تستهدف بمجملها تحقيق التأصيل النظري لموضوع الحكومة الإلكترونية، مما يسهل في بلورة هوية جديدة للإدارة العامة لتكون قادرة على مواكبة المستجدات المتسارعة في هذا المجال. أما الجانب العملي فيتضمن إعادة هيكلة مؤسسات القطاع الحكومي (إلغاء، ودمج وإنشاء) للتوجه نحو حكومة إلكترونية مركزية تتميز بالكفاءة والفعالية وسرعة الاستجابة والمشاركة والمسؤولية. (العوامل، ٢٠٠٠).

### ثانياً، الآثار السياسية والاجتماعية؛

وتتمثل هذه الآثار بمجمل الانعكاسات المتوقع حدوثها نتيجة لاستخدام أساليب وتطبيقات الحكومة الإلكترونية في مجال الخدمات العامة والمعلومات والمشاكل المرتبطة بالجانبين الاجتماعي والسياسي. وهنا تبرز أسئلة كثيرة بهذا الشأن تتعلق بالعدالة الاجتماعية، والمشاركة السياسية، وتوسع السلطة الرقابية للحكومة، وأمان المعلومات وسريتها، والتغير الاجتماعي والسياسي المتوقع بسبب الانفتاح والعولمة التكنولوجية في العالم. (العوامل، ٢٠٠٠).

إن تطبيقات الحكومة الإلكترونية المعتمدة على التقنية الحديثة، وتبادل المعلومات، وجمعها وتحديثها ونقلها وتبادلها، وإتاحتها لأكثر عدد من المستفيدين، يمكن أن تهدد حياة المواطنين الخاصة وحرياتهم، خاصة إذا تم استخدام تلك المعلومات لغايات وأغراض معينة دون علم أصحابها أو موافقتهم وما يترتب على ذلك من تصدعات اجتماعية في حياة الأفراد. (أبو مغايش، ٢٠٠٤)

إن الاعتماد على الاتصال عن بُعد، وتقليل فرص الاتصال الجماهيري بين الموظفين والمراجعين أو بين الموظفين أنفسهم يؤدي إلى فقدان إمكانية إنشاء علاقات اجتماعية والتي من الممكن أن تنشأ في أماكن العمل. (الهوش، ٢٠٠٣).

### ثالثاً: الآثار الاقتصادية والمالية:

توجد آثار اقتصادية ومالية عديدة ومتراصة للتحويل نحو مفهوم الحكومة الإلكترونية وما يرافقها من نظم وأساليب عمل ومتطلبات تنظيمية وتشريعية وبشرية. ومن الأهداف الأساسية لها تقديم خدمات أفضل بكلفة أقل، وتشمل الكلفة المالية المباشرة، والكلف الأخرى على المستفيدين من الخدمات العامة وتلك التي يتحملها الاقتصاد الوطني من خلال استيراد التكنولوجيا أو الاستثمارات اللازمة للتحويل الإلكتروني وبناء نظم المعلومات وغيرها، أي أنه يتوقع لكلفة الخدمات العامة أن تنخفض من نواحٍ مثلما يتوقع لها أن ترتفع من نواحٍ أخرى.

وقد تميل هذه التكلفة على الارتفاع في الأمد القصير ويؤمل انخفاضها في الأمد الطويل، وذلك أن تنفيذ متطلبات التحويل نحو الحكمة الإلكترونية يستدعي رصد مخصصات ضخمة لتنفق على بناء نظم المعلومات والتكنولوجيا بشقها المادي (Hardware) وشقها البرامجي (Software) والذي يشمل البرمجيات ونظم التشغيل والربط المعلوماتي وتدريب الكوادر البشرية المطلوبة وما إلى ذلك من استحداث وإصدار قوانين وتشريعات أمنية للحفاظ على أمن وسرية المعلومات والخدمات المقدمة. (العوامل، ٢٠٠٠).

#### رابعاً، الآثار التكنولوجية:

من المتوقع ان يؤدي التحول نحو الحكومات الإلكترونية إلى زيادة الطلب الكلي على المنتجات التكنولوجية ببعديها المادي والمعرفي المتكاملين، كما يشكل ذلك تحدياً إضافياً لمتجتي التكنولوجيا لإحداث المزيد من التطوير وتوسيع الاستثمارات في قطاع التكنولوجيا من أجل تلبية الاحتياجات الكمية والنوعية المتزايدة في هذا المجال. ويشمل ذلك التوسع في البرامج الأكاديمية وخطط التطوير التكنولوجي في الجامعات والمعاهد العلمية بحيث تتلائم نوعية مخرجاتها التعليمية مع متطلبات التحول الإلكتروني وحاجات سوق العمل، وهذا يعني مزيداً من الاستثمار في قطاع التعليم بمراحله المختلفة وخصوصاً التعليم العالي. (العوامل، ٢٠٠٠).

#### « معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية:

يواجه تطبيق الحكومة الإلكترونية جملة من المعوقات التي تحول دون نجاح تطبيق هذه المبادرة، وترتبط هذه المعوقات بعدة جوانب منها ما يتعلق بالأجهزة الحكومية نفسها، ومنها ما يتعلق بالأجهزة الخاصة والأفراد الذين يتعاملون مع الحكومة الإلكترونية وفيما يلي أهم هذه المعوقات.

##### أولاً، المعوقات التنظيمية الإدارية: (ابو مغايش، ٢٠٠٤)

- ١ - عدم وجود هياكل تنظيمية محددة لتنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية.
- ٢ - عدم وضوح الرؤية، فالرؤية مشتتة بحيث يكون لكل منظمة رؤية خاصة، وهذا مما يقلل من التكامل المطلوب والتحيز لجانب معين ويؤدي إلى عدم توافق مع الشركاء في مشروع الحكومة الإلكترونية.
- ٣ - ضعف تكامل التخطيط وعدم تحقيق التوازن بين خطة المنظمة والاستراتيجية الكلية.
- ٤ - تصلب الثقافة التنظيمية وعدم قابلية أو مرونة أعضاء المنظمة في تقبل عمليات التحول الإداري الإلكتروني.



٥ مقاومة التغيير وعدم استمرارية الدعم والمساندة من القيادات العليا لمشروع الحكومة الإلكترونية.

وذكر (السبيل، ٢٠٠٣) أبرز المعوقات التنظيمية التي تؤثر في تطبيق الحكومة الإلكترونية على النحو الآتي:

- ١- عدم وجود هياكل تنظيمية محددة وواضحة للمنظمة.
  - ٢- نقص التأهيل والتدريب لدى العاملين في المنظمة.
  - ٣- مقاومة العاملين للتغيير والخوف من فقدان وظائفهم.
  - ٤- عدم التدرج في تطبيق الحكومة الإلكترونية.
  - ٥- نقص الموارد المالية لتغطية نفقات التكنولوجيا والاتصالات.
- ويندرج تحت المعوقات التنظيمية والإدارية التحديات التقنية التالية: (الشيخي، ٢٠٠٧)
- ١- ضعف البنية الأساسية التقنية للدول العربية في مجال الاتصالات والمعلومات.
  - ٢- نقص الخبرة اللازمة في مجال التكنولوجيا والشبكات الحاسوبية.
  - ٣- نقص المعدات والتقنيات والحواسيب وعدم تحديثها وتطويرها باستمرار.

### ثانياً: المعوقات التشريعية:

إن إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أجهزة الحكومة والدخول إلى العالم الرقمي يتطلب خضوع هذه الأنظمة والبرامج لتشريعات وقوانين تسهل عمل البرامج، وتقدم لها الدعم القانوني والتشريعي اللازم، مما يمنح العمل الحكومي الإلكتروني الشرعية، والخصوصية والأمان.

كما أشار (الحنيطي، ٢٠٠٥)، إلى أن تحديث القوانين والتشريعات وإيجاد قوانين جديدة تهتم بالجوانب الإلكترونية سيسهم في تحسين مستويات الخدمة المقدمة إلكترونياً. وأكد ضرورة تحديث وتطوير التشريعات والقوانين بحيث تتلائم مع طبيعة التوجهات الحديثة والمعاصرة والمتعلقة بتقديم خدمات الحكومة إلكترونياً.

ويعتبر (العوامل، ٢٠٠٠)، أن وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقاً للمستجدات من أهم متطلبات الحكومة الإلكترونية: أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الحكومة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها.

إن توفير البيئة القانونية والتنظيمية يعتبر من أبرز عوامل نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية، الأمر الذي يزيد من الثقة بين أطراف التعامل بالحكومة الإلكترونية، ويمكن ذكر بعض المشاكل القانونية والتنظيمية التي تعيق عمل الحكومة الإلكترونية في منظماتنا العربية فيما يلي:

(غرايبة، ٢٠٠٥)

١- يعتبر التوقيع الإلكتروني أحد أهم المشكلات القانونية، التي تثيرها الحكومة الإلكترونية، حيث لا يتوافر لهذا التوقيع الضمانات اللازمة للتحقق من صحة التوقيع وعدم تزويره.

٢- لم يتم التوصل إلى مقاييس ثابتة ولوائح وتعليمات حكومية منظمة للكثير من الخدمات الحكومية.

٣- عدم وجود نظم دعم خدمة كافية للوفاء ببعض المتطلبات الحكومية مثل تقارير الضرائب.

**ثالثاً: المعوقات الفنية والتكنولوجية: (المطيري، ٢٠٠٧)**

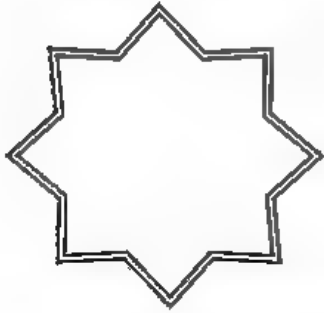
١- ضعف البنية الأساسية في مجال الاتصالات وارتفاع تكلفة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

٢- مشكلات الفقر المعلوماتي والمعرفي بالإضافة إلى الفقر المادي في الدول العربية مما له أثر واضح في تطبيق الحكومة الإلكترونية.

٣- إرتفاع معدلات التغيير في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بصورة غير مستقرة في الوقت الذي يبحث فيه الأفراد عن استقرار نسبي.

- ٤- التحديات المعرفية بتكنولوجيا وتقنيات المعلومات، والمقصود رفع مستوى وعي الجماهير إلى مستوى مناسب فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- ٥- غياب المستندات الورقية في بعض الخدمات المقدمة إلكترونياً والالتزامات، مما يثير مشكلات إثبات التعاملات والعقود وتوثيق الحقوق والالتزامات وإثبات صحة التوقيعات والحفاظ على الملكية الفردية.





# المصادر والمراجع



## قائمة المصادر والمراجع

### « أولاً: المراجع باللغة العربية،

أبو بكر، مصطفى محمود، (٢٠٠٤)، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الاسكندرية: الدار الجامعية.

أبو فارة، يوسف (٢٠٠٩). التسويق الإلكتروني-عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت. الأردن، ط٣، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

أبو فاره، يوسف (٢٠٠٤)، التسويق الإلكتروني، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.  
أبو قحف، عبد السلام (٢٠٠٢). سياسات الأعمال والادارة الاستراتيجية، عمان: الدار الجامعية.

شحاتة، أحمد بسيوني (٢٠٠١) المحاسبة المالية المتقدمة، الاسكندرية: الدار الجامعية.

القطار، محمد أحمد، (٢٠٠٣) ماهي منظمة القرن الـ٢١ الموقع الإلكتروني:

[www.aladwaa.nl/modules.php?name\\_news&file\\_article&side\\_4429](http://www.aladwaa.nl/modules.php?name_news&file_article&side_4429).

نجم، عبود نجم، (٢٠٠٤). إدارة المعرفة. - عمان: مؤسسة الوراق.

عليان، ربحي، (٢٠٠٨). إدارة المعرفة. - عمان: دار الصفاء.

العلي، عبد الستار (٢٠٠٩). المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان: دار المسيرة  
الرزو، حسن مظفر. (٢٠٠٦) أنموذج منطقي لتقدير كفاءة أداء المنظمة المعرفية،  
الكرمل للنشر والتوزيع.

احمد محمد غنيم، الإدارة الالكترونية، الناشر، المكتبة العصرية، مصر، المنصورة،  
(٢٠٠٣-٢٠٠٤).

أحمد، محمود أحمد، (٢٠٠٢) تسويق الخدمات المصرفية (مدخل نظري -  
تطبيقي)، الطبعة الأولى، عمان: دار البركة.

إسماعيل، شاكر (٢٠٠٧). التسويق المصرفي الإلكتروني والقدرة التنافسية للمصارف  
الأردنية، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية.

- إسماعيل، شاكر (٢٠١٠). التسويق المصرفي الإلكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (٤٥): ٢٧-١.
- الأسطل، رند، الوادي، رشدي (٢٠١١). واقع استخدام التسويق الإلكتروني لدى البنوك العاملة في قطاع غزة، ٢٣٤- مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد ١٣، العدد ٢: ١٧٩-٢٣٤.
- برهان، محمد نور، خطاب، عز الدين (٢٠١٢). التجارة الإلكترونية، القاهرة، الشركة العربية للتسويق.
- بروتست، جيلبرت وآخرون، مؤلفون، صبحي، حازم حسن، مترجم، (٢٠٠١). إدارة المعرفة: بناء لبنات النجاح. - القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- البكري، ثامر والنوري، احمد (٢٠٠٧)، التسويق الأخضر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الاردن.
- تقرير المرشدون العرب (٢٠١١). التجارة الإلكترونية في الأردن متاح (الالكترونيا): <http://www.ameinfo.com/177813.html>، تم الاسترجاع في: ١٢-١٢-٢٠١٢.
- توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٣) الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل، القاهرة، ٢٠٠٣.
- جوهر، صلاح الدين (٢٠٠٢)، أساليب وتقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصال والمعلومات، مجلة التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٠٥).
- حداد، شفيق، جودة، محفوظ (٢٠١٢). التسويق الإلكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية، دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية، متاحة على الموقع الإلكتروني: <http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Quality/101.doc>
- تمت زيارة الموقع في ١١-١٢-٢٠١٢.
- حسن ورضوان، حازم، رأفت (٢٠٠٣)، الإدارة الإلكترونية، جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة.
- حسن، راوية (٢٠٠٤): "السلوك التنظيمي المعاصر"، الاسكندرية، الدار الجامعية.
- حماد، عبدالعال (٢٠٠٥) التجارة الإلكترونية: المفاهيم-التجارب-الخدمات، الدار الجامعية الاسكندرية جمهورية مصر العربية.

ربحي، مصطفى، (٢٠٠٧)، الاتصال الإداري والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.

رضوان، هشام (٢٠١٠). توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الأكاديمية العربية في الدنمارك، متاحة على الموقع الإلكتروني: تم استرجاعها بتاريخ ١٢ ١٢ ٢٠١٢.

رعد، حسن (٢٠٠٢)، فن وعلم إدارة الوقت، الجزء الثاني، دار الرضا للنشر، بيروت. الزيادات، محمد، العوامرة، محمد (٢٠٠٨). تحليل القرارات التسويقية ومواءمتها مع تعزيز الميزة التنافسية في ظل أزمة الأمن الغذائي دراسة تطبيقية على شركات التسويق الزراعي في محافظة البلقاء، متاح (إلكترونيا): السالمي، علاء عبد الرزاق محمد حسن (٢٠٠٥)، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ستيفن ر. كوفي (١٩٩٩)، إدارة الأولويات، الأهم أولاً، مكتبة جريد، الرياض، الطبعة الأولى.

السعيد، جمعة، (٢٠٠٠)، الأداء المالي الأعمال: التحديات الراهنة"، الرياض: دار المريخ، المملكة العربية السعودية.

السقا، زياد (٢٠٠٠) تأثير استخدام الحاسبات الإلكترونية في عمل نظم المعلومات المحاسبية، تنمية الرافدين، العدد ٦٣.

سلامة، سهيل فهد (١٩٨٨)، إدارة الوقت: منهج متطور للنجاح - عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

شلباية وجابر وأبو مغلي، مراد، ماهر، وائل (٢٠٠٢)، مقدمة إلى الإنترنت، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان: الأردن.

الصرن، رعد حسن (٢٠٠١)، فن وعلم إدارة الوقت، الجزء الثاني، دار الرضا للنشر، بيروت، تشرين أول.

الصميدعي، محمود. (٢٠٠٢) استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، الطبعة الأولى، عمان: مكتبة الحامد.



الصميدعي، محمود. (٢٠٠٧) إستراتيجيات التسويق، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الصميدعي، محمود، ردينة، عثمان، (٢٠١٠)، تسويق الخدمات، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

طالب، وآخرون (طالب، علا فرحان، العطار، فؤادي حمودي، شياع حسام حسين، (٢٠١٤)، المزيج التسويقي المصرفي، الطبعة الثانية، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

الطائي، العبادي، يوسف حجيم هاشم فوزي دباس (٢٠٠٩) إدارة علاقات العميل: عمان، ألوراق للنشر والتوزيع.

الطراونة، حسن أحمد (٢٠١٢)، إدارة الوقت، مهارات المدراء والموظفين باستخدام الوقت لتحسين أدائهم بفعالية، عمان، دار صفاء.

عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة الوقت، إدارة الحياة، مكتبة ابن سينا، القاهرة، ١٩٩٩.

عبد الرحمن توفيق، الإدارة اللاكترونية. مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ٢٠٠٥.

عبد المطلب، عبد الحميد (٢٠١٠)، اقتصاديات تكنولوجيا الخدمات المصرفية، ط ١، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

عبدالفتاح، محمد سعيد. (٢٠٠٢) إدارة التسويق، عمان: الدار الجامعية، الاسكندرية. عبيد، شاهر (٢٠١٢)، دور الخدمات الالكترونية المصرفية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع البنوك في محافظة جنين، جامعة القدس المفتوحة، المؤتمر الاقتصادي لجامعة القدس المفتوحة.

عبيدات، محمد إبراهيم، (٢٠٠٣) استراتيجيات التسويق (مدخل سلوكي)، عمان: دار وائل للنشر.

عطية حسين أفندي: اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، مركز الدراسات والبحوث السياسية، القاهرة، ١٩٩٤.

العلاق، بشير (٢٠٠٤)، التسويق الإلكتروني، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

العلاق، بشير عباس (٢٠٠٤)، الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق "مدخل تسويقي إستراتيجي" جامعة الدول العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن.

العلي، عبد الستار، (٢٠٠٩). المدخل إلى إدارة المعرفة. - ط ٢. - عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العلي، عبد الستار، (٢٠٠٦) إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، ط ٢. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عليان، ربحي مصطفى (٢٠٠٧)، إدارة الوقت، عمان، دار جرير.  
عليان، ربحي مصطفى (٢٠٠٥) إدارة الوقت (النظرية والتطبيق)، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان.

عماري، جمعي، (٢٠٠٩م)، "التسويق في المؤسسة المصرفية الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بوضياف، الجزائر.

العوامل، نائل، (٢٠٠٠)، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة: دراسة استطلاعية للطبقات العام في دولة قطر، دراسات، مجلد (١)، ص ١٤٦-١٦٢.

العوامل، نائل، (٢٠٠٢). نوعية الإدارة والحكومية الإلكترونية في العامل الرقمي: دراسة استطلاعية، مجلة جامعية الملك سعود، مجلد (١٥).

غني، أحمد محمد (٢٠٠٤)، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العربية، المنصورة، مصر.

الفار، إبراهيم عبد الوكيل (٢٠٠٠)، تربويات الحاسوب وتحديات مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة.

الفارسي، خديجة بنت يوسف بن صالح (٢٠٠٦)، "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية (محمد ياغي).

فضيلة، شيروف (٢٠١٠). أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.

القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٦). مقدمة في الإدارة العامة، (ط ١)، الكويت.  
محسن احمد الخضري، محسن أحمد، الإدارة الثقافية للوقت، القاهرة، إثيرك للنشر  
ولاتوزيع، ٢٠٠٠.

محمد قاسم القريوتي، إدارة الوقت، وزارة الشباب، الأردن، عمان، ١٩٩٥.  
المحمد، مهند (٢٠١٠). أثر التسويق الداخلي في تحقيق ميزة تنافسية للشركة،  
جامعة دمشق، دمشق، الجمهورية العربية السورية.

محمود إبراهيم سعيد ملحم، رسالة دكتوراة غير منشورة، دراسة تحليلية للعلاقة بين  
إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة  
بمحافظة قلقيلية - دولة فلسطين، ٢٠١٠.

مرسي، محمود، الصباغ، زهير " الإدارة الاستراتيجية "، مترجم عن كتاب توماس  
وهيلين وآخرين، معهد الإدارة العامة، السعودية، ٢٠٠١، ص ١٥٤.

المطيري، فيصل (٢٠١٢). أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية، رسالة ماجستير  
غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

معلا، ناجي (٢٠١٤)، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.  
معلا، ناجي (٢٠٠٧). الأصول العلمية للتسويق المصرفي، الأردن، عمان: دائرة  
المكتبة الوطنية.

النجار وآخرون، فريد النجار، وليد، راضي، عبد المنعم (٢٠١٣) وسائل المدفوعات  
الالكترونية التجارة والأعمال الالكترونية المتكاملة، الإسكندرية: الدار  
الجامعية، مصر.

نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، السعودية، الرياض، ٢٠٠٤.  
نجم، عبود نجم (٢٠٠٢)، الإدارة الالكترونية الاستراتيجية والوظائف المشكلات،  
دار المريخ، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٢.

نجم، عبود نجم، (٢٠٠٤). إدارة المعرفة. - عمان: مؤسسة الوراق، ص ٢٧٣.  
نزال، عبد الله إبراهيم، الوادي، محمد حسين (٢٠٠٩)، الخدمات في المصارف  
الإسلامية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

نصير، محمد (٢٠٠٥)، التسويق الالكتروني، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

- هنري أم، روبرت الثالث وآخرون، قواعد النظام الديمقراطي، ترجمة عبد الله بن حمد الحميدان، لبنان، بيروت، ٢٠٠٥.
- ياسين سعد غالب (٢٠٠٥)، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥.
- ياسين، سعد غالب، (٢٠٠٥)، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة: المملكة العربية السعودية.
- إبراهيم، ليث سعد الله، (٢٠٠٤). الحكومة الإلكترونية وتأمين خدمات وأداء متميز لمستقبل الإدارة العامة، المجلة العربية للإدارة، مج ٢٤، ع ٢.
- أبو المغايش، يحيى، (٢٠٠٤). الحكومة الإلكترونية ثورة على العمل التقليدي، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض.
- أبو زيد، "محمد خير"، (٢٠٠٦). متطلبات النجاح وإمكانية التطبيق والأبعاد المستقبلية للحكومة الإلكترونية في الأردن: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- بدران، عباس، (٢٠٠٤). الحكومة الإلكترونية من الاستراتيجية إلى التطبيق. (ط ١): بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
- الحمادي، بسام، (٢٠٠٢). مفاهيم ومتطلبات الحكومة الإلكترونية. ورقة بحثية مقدمة للقاء الحكومة الإلكترونية، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الحنيطي، محمد، (٢٠٠٥). الحكومة الإلكترونية وأثرها على جودة الخدمة المقدمة إلكترونياً: دراسة حالة دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في الأردن، ورقة عمل، مؤتمر إدارة الأعمال الأول، الجامعة الأردنية. عمان، الأردن.
- الشوا، نسرين، (٢٠٠٤). اتجاهات موظفي القطاع العام نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية في الأردن: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الشيخ، طارق، (٢٠٠٧). اتجاهات موظفي الوزارات نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- العزام، أحمد، (٢٠٠١). الحكومة الإلكترونية في الأردن: إمكانية التطبيق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- العوامل، نائل، (٢٠٠٠)، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة: دراسة استطلاعية للقطاع العام في دولة قطر، دراسات، مجلد (١)، ص ١٤٦ - ١٦٢.
- العوامل، نائل، (٢٠٠٢). نوعية الإدارة والحكومية الإلكترونية في العامل الرقمي: دراسة استطلاعية، مجلة جامعية الملك سعود، مجلد (١٥).
- الغرابي، أحمد، (٢٠٠٦)، "الحكومة التي لا تنام ضرورة لأفاق المستقبل". مجلة أهلاً وسهلاً، السنة ٣٠، العدد (٢)، ص ٤٠-٤٣.
- القيوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٦). مقدمة في الإدارة العامة، (ط ١)، الكويت.
- الهوش، أبو بكر، (٢٠٠٣). الحكومة الإلكترونية الواقع والآفاق. مجموعة النيل العربية.



## « ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- ,William, J , Stevenson. (2007) "Production / Operations Management".8th ed, Von Hoffmann Press, 2007.
- Adler, M. (2010) , 'A study of Marketing and Online Marketing Tools which improve online success', Munich, GRIN Publishing GmbH,Available (Online) <http://www.grin.com/en/e-book/150693/a-study-of-marketing-and-online-marketing-tools-which-improve-online-success>, Last Accessed (1/12/2013)
- Al- Jabari, M. A., Othman, S. N., Nik Mat, N. K. (2012) Actual Online Shopping Behavior among Jordanian Customers, American Journal of Economics, available (online): <http://article.sapub.org/10.5923.j.economics.20120001.28.html> , retrieved in 2-3-2013.
- Alam, S. S., Khatibi, A., Santhapparaj, S., Talha, M. (2007). Development & prospects of internet banking in Bangladesh, Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness, Vol. 17 Iss: 1/2, 56 - 66.
- Alhaiou, T. (2011) A Study on the Relationship between E-CRM Features and E-Loyalty: The Case in UK , Unpublished doctoral thesis, Brunel University , West London.
- Al-Madi, F. , Al-Zawahreh, A., and Al-Qawasmi, S. (2012) Factors Influencing E-Marketing in Jordanian Telecommunication Companies, Journal of Management Research, Vol. 12, No. 1, pp. 21-40.
- Al-Nawayseh, M. K. (2012). 'Electronic Commerce Logistics in Developing Countries: The Case of Online Grocery Shopping in Jordan', Ph.D Dissertation, Brunel University, London, UK.
- Al-Rousan, Mahmoud & Qawasmeh, Farid (2009). —The Impact of SWOT Analysis on Achieving a Competitive Advantage: Evidence from Jordanian Banking Industry. International Bulletin of Business Administration, Issue 6, 82-92.
- Al-Weshah, G. A., Al-Zubi , K. (2012) "E-Business Enablers and Barriers: Empirical Study of SMEs in Jordanian Communication Sector", Global Journal of Business Research, Vol. 6, No. 3, pp. 1-15.
- Armeh, H., Salarzehi, H., Yaghoobi, N., Heydari, A., & Nikhin, D. (2010). online marketing Impact of Online/Internet Marketing on

*Computer Industry in Malaysia in Enhancing Consumer Experience, International Journal of Marketing Studies, Vol (2) No. 2:75-86.*

*Atem, Tongwa Ivo, and, Yella, Gilbert Ncheh (2007), CONTINUOUS QUALITY IMPROVEMENT: Implementation AND SUSTAINABILITY.*

*Bani-Hani, J. S., & AL-Hawary, F. (2009). The Impact of Core Competences on Competitive Advantage: Strategic Challenge. International Bulletin of Business Administration Journal , 6, 93-104.*

*Barney, J. & Hesterly, W. (2006). Strategic Management & competitive advantage, Upper Saddle River: New Jersey: Pearson Education.*

*Bygstad, B. (2003) , The Implementation Puzzle of CRM systems in Knowledge-based organization , Information Resources Management Journal , Volume (16) , Number 4, pp 33-45*

*Chaffey, Dave's. (2011) , 'E-Business & E-Commerce Management'. 4th edition Prentice Hall.*

*Chase, Richard, B. and Aquilano, Nicholas, J. and Jacobs, F. Robert. (2001) "Operations Management for Competitive Advantage". Mc Graw- Hill Companies, U.S.A.*

*Cheung, C., Zhu, L., Kwong, T., Chan, G. and Limayem, M., (2003). 'Online Consumer Behavior: A Review and Agenda for Future Research'. 16th Bled eCommerce Conference eTransformation, 194 - 218.*

*Collier. Evans, , (2007) Operation Management an Integrated Goods and services, Approach, Thomson, South, western, U.S.A international, student edition, www.swlearning.com. 2007.*

*Constantinides E., 2004, 'Influencing The Online Consumer's Behavior: The Web Experience', Internet Research, 14 (2) , pp. 111-112.*

*Doherty, D, Glapa, M, Kamat, S, Magee, F, Prakash, S. and Ruffolo, D, (2004) Balancing network and business planning for cable telephony. 11th International Telecommunications Network Strategy and Planning Symposium. Volume, Issue, 13-16 June 2004 Page (s): 149 - 155*

*Evans, James R. (2007) " Production/Operations Management: Quality, Performance, and Value". 5th ed.: West Publishing Company, U.S.A.*

- Feinberg, R. Kadam, R. Hokama, L., and Kim I. (2002). *The state of electronic Customer Relationship Management in Retailing* ", *International Journal of Retail & Distribution Management* , Vol 30,
- Fisher E. and Reuber R., *Industrial Clusters and SME Promotion in Developing Countries*, *Commonwealth Trade and Enterprise paper*, 2000.
- Forest Research, (2013) *Marketing Report* [Online] Available from: <http://www.cifor.org/>, [Last Accessed: 1/2/2014].
- Global Millennia Marketing (2002) , 'Recent survey gives online merchants 15 reasons for shopping cart abandonment', *Global Millennia Marketing Press Release*, 12 March, available at: [www.globalmillenniamarketing.com/press\\_release\\_mar\\_12\\_02.htm](http://www.globalmillenniamarketing.com/press_release_mar_12_02.htm) last accessed (1 May 2013).
- Gluch, P. Gustafsson, M. & Thuvander, L. (2009) " *An absorptive capacity model for green innovation and performance in the construction industry*", *Construction Management and Economics* , Volume.27, Issue.5 , pp. 451-464.
- Grant, R. (2008) , 'Contemporary Strategy Analysis'. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Greenberg. P (2002) , *CRM at the Speed of Light* , McGraw -Hill/Osborne, Emeryville, CA.
- Hasan, M. R., Rahman, M., And Khan, M. M. (2013). *Rural Consumers' Adoption of CRM in a Developing Country Context. International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)* , 2 (9) , 121-131
- Hasan, M. R., Rahman, M., And Khan, M. M. (2013). *Rural Consumers' Adoption of CRM in a Developing Country Context. International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)* , 2 (9) , 121-131
- Heizer, Jay and Render, Barry (1999) , "Principles of Operations Management". 3rd ed, Prentice Hall, U.S.A.
- Herbst, F. 2002, *Attributes used by young consumers when assessing a fashion product: A conjoint approach. Journal of Family Ecology and Consumer Sciences* 30:40-45.
- International Monetary Fund (IMF) (2012) *Jordan: country report* [Online] Available from: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2012/cr12119.pdf>, [Last Accessed: 1/2/2014].



- Ipsos. (2012). 'Interconnected World: Shopping and Personal Finance', available (online): <http://www.ipsos-na.com/news-polls/pressrelease.aspx?id=5573>, retrieved in 1-12-2013.*
- Ismail, A. Mamat, M. (2012) "The Relationship Between Information Technology, Process Innovation And Organizational Performance", International Journal of Business and Social Science, Vol. 3 No. 2, p268.*
- Jaakko Sinisalo et al. (2007). "Mobile customer relationship management: underlying issues and challenges". Business Process Management Journal (in (English) ) 13 (6): 772*
- Javadi, Peyman, (2011) , "Impact of E-Service Quality onSustaining Competitive Advantage for Iranian IT firms, LuleaUniversity of Technology.*
- Jay Conradi, L. (2009) Guerrilla marketing for social media: 100+ weapons to Grow your online influence Attract customers, and drive profits, NY Amazon, NY, USA.*
- Jay Conradi, L. (2009) Guerrilla marketing for social media: 100+ weapons to Grow your online influence Attract customers, and drive profits, NY Amazon, NY, USA.*
- Johnson, G. (2011) Exploring strategy: text & cases, 9th edition, Financial Times Prentice Hall, Harlow.*
- Jordan Invest Trust PLC (2012) Jordan Banking Sector July, P r e p a r e d b y: T a n y a K h a m m a s h , C F A , C V A , [Online] Available from: [http://www.jordinvest.com.jo/media\\_uploads/research/Banking-Sector-Report-04-07-2012\\_002.pdf](http://www.jordinvest.com.jo/media_uploads/research/Banking-Sector-Report-04-07-2012_002.pdf), [Last Accessed: 10/1/2014].*
- Juan, Z. (2011) "R&D for Environmental Innovation and Supportive Policy: The Implications for New Energy Automobile Industry in China", Energy Procedia, Volume.5, PP. 1003-1007.*
- Kazem, A., (2004) Competitiveness of SMEs- The Influence of Owner's Entrepreneurial Characteristics and Firm's Strategies: Case Study of Egypt, The International Management Development Association, Thirteenth World Business Congress.*
- Kotler, P. (2003). Marketing Management 11th Edition ed. Upper Saddle River, New Jersey , USA, Pearson Education LTD.*

- Kurnia, S. (2007). 'Identifying e-Commerce Adoption Driving Forces and Barriers: The Case of the Indonesian Grocery Industry', Brunel University, London, UK
- Lee-Kelley. (2003) , *The Implementation Puzzle of CRM systems in Knowledge-based organization* , *Information Resources Management Journal*, Volume (16) , Number 4, pp 33-45
- Li, Y. Zhao, Y. & Liu, Y. (2006) " The relationship between HRM, technology innovation and performance in China", *International Journal of Manpower*, Vol. 27 No. 7, pp. 679-690.
- Lie, W.-K. (2003) 'The Effects of Country of Origin, Brand, and Price Information: A Cognitive-Affective Model of Buying Intentions', *Advances in Consumer Research* 21 (1): 449-56.
- Linton, I. (n.d.). (2012) *How Money, Technology Effect on a Competitive Advantage*. Retrieved from: <http://www.ehow.com>, Last accessed 2-2-2014
- Macik, R., Jpzwik, B. , & Nalewajek, M. (2012). *E-Marketing Activities & Perceived Competitive Advantage In The Context Of Globalization - Study Of Lublin Region Firms*, *Proceedings of the Management, Knowledge & Learning International Conference 2012* with number 741-749.
- Mack, Tim, *USA Today*, (2002) , " The Growth of Electronic Marketing", *USA Today (Magazine)*.
- Margarit, H. (2013) , "How To Build A Sustainable Competitive Advantage" [Online] Available from: <http://visible-strategies.com/marketing-strategy/how-to-build-a-sustainable-competitive-advantage>, [Last Accessed: 10/1/2014].
- Michael Hammer (2004) Excerpted with permission from "Deep Change: How Operational Innovation Can Transform Your Company," *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 4, p p 22-45.
- Obra , Ana Rosa del Aguila, Cámara, Sebastián Bruque, Meléndez Antonio Padilla, (2002). *Internet usage and competitive advantage: the impact of the Internet on an old economy industry in Spain*, *Internet Research*, Vol. 12 Iss: 5, 391 - 401.
- OFCOM (2011). *International Communications Market Report 2011*, Available (online) <http://stakeholders.ofcom.org.uk/binaries/research/cmr/cmr11/icmr/ICMR2011.pdf>, retrieved 11-12-2012.

- Phan, D. (2003). *E-business development for competitive advantages: a case study*. *Information & Management*, 40, 581-590.
- Porter, M.E.; Kramer, Mark R (2002). *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*. *Harvard Business Review*: 5-16.
- Porter, M.E.; Kramer, Mark R (2002). *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*. *Harvard Business Review*: 5-16.
- Qi, G.Y. Shen, L.Y. Zeng, S.X. & Jorge, O.J. (2010) "The drivers for contractors green innovation: in industry perspective", *Journal of Cleaner*, 18. (14) , PP. 1358-1365.
- Ray, G., Barney, J., Muhanna, W.A. (2004). *Capabilities, business processes & competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view*. *Strategic Management Journal*, 25 (1) , 23-37.
- Sadiq Sohail, M. Nassar Shaikh, M. (2008). *Internet banking & quality of service: Perspectives from a developing nation in the Middle East*, *Online Information Review*, Vol. 32 Iss: 1, 58 - 72.
- Saeedi, N.; Masouleh, S.; Abdolah, S., Mousavian, S., Zendehbad, S. (2012). *Impact of Internet Marketing on Business Performan*, *American Journal of Scientific Research*, Issue 71, pp. 39-47.
- Scullin, S. S. Romano, N. C. (2004) " *E-relationship marketing: changes in traditional marketing as an outcome of electronic customer relationship management*", *The Journal of Enterprise Information Management*, Volume. 17 · Issue. 6 · PP. 410-415.
- Sekaran, U. (2006). *Research Method for Business: A Skill Building Approach*. United Kingdom: John Wiley & sons, Inc.
- Shi, Wenbo (2002) "The Contribution of Organizational factors in the Success of E-government Commerce", *International Journal of public Administration*, Vol. 25, No.5, pp.365-379.
- Shin, N. (2001) , *Strategies for Competitive Advantage in Electronic Commerce*, *Journal of Electronic Commerce Research*, Vol. 2, No. 4, pp. 164 - 171.
- Shlash Anbar I., Al-Houri Suleiman I., Al-Shoura Mohammad S. (2011) *The Impact Of E-Marketing On Achieving Competitive Advantage By The Jordanian Pharmaceutical Firms Dirasat, Administrative Sciences Journal* , Vol 38, No 1.



- Singh, I., (2001) *Natural Resource Based Clusters in the New Economy: Theory and Reality*, the 4th Annual International Conference of the Competitiveness Institute, Tucson, Arizona.
- Slack, Nigel, Chambers, Stuart, Harland, Christine, Harrston, Alan, and Johnston, Robert. (2004) , "Operations Management". 4th ed, Prentice Hall: New York, 2004.
- Smith, P.R. & Chaffey, D. (2005) *e-marketing excellence: at the heart of e-business*. Butterworth Heinemann, Oxford, UK. 2nd edition.
- Steer, R. (2011) "Introduction to special Topic forum The future of work motivation Theory," *Academy of management Review*, Vol. 29, No. 3, 379-387.
- Sterne, Jim., (2003) "Implementing Polyinstantiation as a Strategy for Electronic Commerce Customer Relationship Management," *International Journal of Electronic Commerce* vol. 7 no. 2 (122-148)
- Strauss, J., Frost, R., (2001) , 'Marketing on the Internet'. Prentice Hall, 3rd Edition.
- Sultan, S. S. (2007). *The Competitive Advantage Of Small and Medium Sized Enterprises*, Datawyse /Universitaire Pers Maastricht, Available (Online): [www.merit.unu.edu/training/theses/SSultan.pdf](http://www.merit.unu.edu/training/theses/SSultan.pdf) , last accessed: 1/12/2013
- Turban, E. Lee, J. Viehland, (2004) , "Electronic Commerce": A managerial Perspective, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Vejmola, J. (2010) , 'Modern Methods Of Online Marketing', PH.D Dissertation, Loyola University Chicago Graduate School of Business, USA.
- Viktor K. (2010) *Internet & Social Media marketing*. Available from: <http://kovalenkomarketing.com>, [Last Accessed: 10/2/2014].
- Wirtz, Jochen; Chung Lee, Meng (2003) , "An Empirical Study on The Quality and Context-specific Applicability of Commonly Used Customer Satisfaction Measures, *Journal of Service Research*, Vol. 5, No. 4, 345-355.

- Wong, S. (2012) " The influence of green product competitiveness on the success of green product innovation Empirical evidence from the Chinese electrical and electronics industry", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 15, No. 4, PP.468-490
- Yaeckel, B.; Kania, D and Allen, C (2002) , *One to One Web marketing*, second Edition: *Build a Relationship Marketing Strategy One Customer at a time*, Wiley Computer Publishing, John wiley & Sons, Inc.
- Yang, T.A., Kim, D.J., Dhalwani, V. (2007): *Social Networking as a New Trend in E-Marketing*. ;In *CONFENIS* (2) 847-856.
- Yousafzai, S. Y. (2003). *A proposed model of e-trust for electronic banking*, Cardiff Business School, Cardiff University, UK.
- Zolghadar, Manuel, (2007) *Business Process Management and the Need for Measurements - Including an Empirical Study About Operating Figures*, Master Thesis in Business Administration, FEK 591, Credits: 15 ECTS, Department of Business Administration, Lund University, 2007.
- Gadde Lars-Erik & Hakanson Hakan (2000). *Supply Network Strategies*, New York: Johan Wiley & sons, P. 184, <http://www.kmbook.com>
- Efraim Turban & Others (2002). *Electronic Commerce: A Management Perspective*, New Jersey: Prentice-Hall P.13
- Laudon Kenneth C. And Jane P. (2000). *Management Information Systems: Organization, Technology in the Networked Technology*, New Jersey, Prentice-Hall, 6th ed. , P 89.
- Wong, Wilson, Eric, Welch. (2004) " Does E-Government Promote, Accountability ? A comparative Analysis of websites Openness and Government Accountability An International Journal of policy, Administration, And Institution, Vol. 17, No. 2 (April) , 275-297.

